全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

八面玲珑的超凡博弈智慧
左右逢源的绝妙心计资本

谁说你不懂博弈论

活学博弈论 活用心计学



贾盛宏/编著

Who Says You do Not Understand Game Theory

[一部助你由弱小到强大的实用宝典]

教你看清他人和社会的经典秘笈

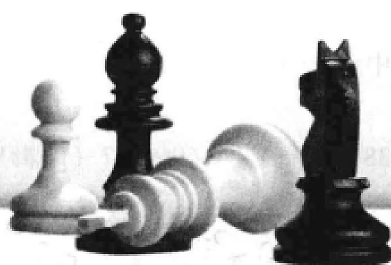
海潮出版社
Hai Chao Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

八面玲珑的超凡博弈智慧
左右逢源的绝妙心计资本

谁说你不懂博弈论

活学博弈论 活用心计学



贾盛宏/编著

Who Says You do Not Understand Game Theory

[一部助你由弱小到强大的实用宝典]

教你看清他人和社会的经典秘笈



海潮出版社
Hai Chao Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

谁说你不懂博弈论／贾盛宏编著．—北京：海潮出版社，2011.12

ISBN 978－7－5157－0114－1

Ⅰ.①谁… Ⅱ.①贾… Ⅲ.①博弈论—通俗读物 Ⅳ.①O225－49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 247710 号

书　　名：**谁说你不懂博弈论**

编　　著：贾盛宏
责任编辑：罗　庆
封面设计：点滴空间
责任校对：徐云霞
出版发行：海潮出版社
社　　址：北京市西三环中路 19 号
邮政编码：100841
电　　话：（010）66969738（发行）　66969747（编辑）　66969746（邮购）
经　　销：全国新华书店
印刷装订：北京金秋豪印刷有限责任公司
开　　本：787mm×1092mm　1/16
印　　张：30
字　　数：374 千字
版　　次：2012 年 1 月第 1 版
印　　次：2012 年 1 月第 1 次印刷
ISBN 978－7－5157－0114－1
定　　价：32.00 元

（如有印刷、装订错误，请寄本社发行部调换）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



前言 PREFACE

如何从众多竞争者中脱颖而出，如何理顺千丝万缕的人际关系，如何破解自己成长的瓶颈……这是任何一个身处现代社会的人都无法回避也不能回避的问题！这时，你是抱怨，是想换个环境，还是一条路走到黑呢？你囧啦！你该懂点博弈论和心计学了！

活学博弈论

在英文中，“博弈”一词为“Game”，“Game”是人们遵循公平规则下的活动，每个人在活动中的目的都是使自己获胜，它同时有“竞赛”的意思，比如奥林匹克运动会在英文中就是“Olympic Game”。“Game”一般被翻译成汉语中的“游戏”，但“游戏”一词更多地带有消遣或娱乐的性质，多数情况下参与者并不认真，甚至带有“儿戏”的味道。所以在这里我们把英文中的“Game”译为“博弈”而非游戏，把“Game theory”译为“博弈论”而非“游戏理论”。

博弈论（Game Theory），就是二人在平等的对局中各自根据对方的策略变换自己的对抗策略，达到取胜的目的。有时也称为赛局理论，是研究具有斗争或竞争性质现象的理论和方法，它是应用数学的一个分支，也是运筹学的一个重要学科。简单说来，博弈论就是研究人们如何进行决策以及这种决策如何达到均衡的科学。每个博弈者在决定采取何种行动时，不但要根据自身的利益和目的行事，还必须考虑到他的决策行为可能对其他人造成的影响，以及其他人的反应行为可能带来的后果，通过选择最佳行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



动计划，来寻求收益或效用的最大化。

活学心计学

每个人的心理都充满了矛盾性：既渴望自己被人了解，又怕在人前展露无遗；既希望被人重视，得到认可，又担心“枪打出头鸟”；既渴求得到别人的赞赏，又吝啬对别人的赞美；既想获得他人的帮助以使自己平步青云，又害怕对方比自己优越，超过自己；既想让对方听从自己，却又不甘服从对方，既想走进别人的内心世界，却又担心对方误认为自己不怀好意……

人的内心就是这样复杂而充满玄机，甚至深不可测，难以捉摸。所以，在很多时候，要想高效率、高质量地完成一件事情，就需要运用一点心计。心计使我们更好地展示自己、发挥自己的能力；帮我们更快地适应社会、找到工作、赢得晋升的机会；使我们更好地赢得朋友的青睐和信任，并与我们达到更深层次的交流和默契……

可以说，有人的地方就有博弈论和心计学。无论你是领导别人或是被别人领导，也无论你是说话或是做事，事事、时时、处处都无法离开它们。一个人是否成熟，是否被上级青睐，是否被下属钦佩，是否受同事欢迎，在某种程度上都取决于你能否洞察他人的心理活动，能否灵活处理内内外外、方方面面的关系……都与心计学有关。正如古人云：“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”

本书教你如何成为生活中的博弈高手，如何在社会中正确地使用心计，如何成为一个有心之人。错误之处，敬请不吝赐教。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目录 CONTENTS

上篇 活学博弈论



导读 博弈论是一门让你赢的理论经济学 / 2

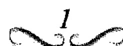
从《孙子兵法》开始 / 3
博弈论的构成要素 / 6
基本假定：大家都是明白人 / 8
与人互动的一场游戏 / 10

第一章 纳什均衡：走不出的结局 / 13

何谓纳什均衡？/ 13
纳什均衡有什么用？/ 16
警察与小偷的最佳对策 / 18
从博弈角度看麦琪的礼物 / 20
强硬形象带来的现实好处 / 22

第二章 囚徒困境：选择决定胜败 / 24

何谓囚徒困境？/ 24



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



无所不在的囚徒困境 / 27
如何使对手陷入囚徒困境？/ 29
外力打破困境的例子 / 31
摆脱困境的胜利大逃亡 / 33

第三章 重复博弈：重复促成合作 / 37

何谓重复博弈？/ 37
路遥知马力，日久见人心 / 39
重复博弈能走出囚徒困境吗？/ 41
现代信用的产生 / 43
重复博弈和信息完全 / 45
未来影响现在 / 46

第四章 智猪博弈：搭便车最省力 / 49

何谓智猪博弈？/ 49
大猪加班，小猪拿加班费 / 52
小猪带给人的启示 / 54
平衡大小猪的收益 / 58
证券市场中的“智猪博弈”/ 63

第五章 斗鸡博弈：进与退的智慧 / 66

何谓斗鸡博弈？/ 66
斗鸡博弈的解决之道 / 68
用气势压倒对方 / 71
退是策略，进是目的 / 74

第六章 猎鹿博弈：合作走向共赢 / 77

何谓猎鹿博弈？/ 77
不要吝于寻求帮助 / 80

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



和别人分享你的优势 / 83
培养合作能力 / 86

第七章 信息博弈：信息决定成败 / 90

何谓信息博弈? / 90
不完全信息博弈 / 93
学会利用信息 / 98
小道消息能不能信 / 101
抓“小”信息，发大财 / 104

第八章 博傻理论：不做最大的傻瓜 / 108

何谓博傻理论? / 108
神奇的卖马交易 / 112
投资、投机与博傻 / 117
不要盲目跟风 / 121

第九章 协和谬误：该放弃就放弃 / 125

何谓协和谬误? / 125
沉没成本与机会成本 / 128
不要“皮洛斯的胜利” / 132
该放手时就放手 / 136
弃卒保车，小舍大得 / 139

第十章 劣势博弈：以小博大的策略 / 142

以小博大的制胜之道 / 142
好创意也要善于等待时机 / 144
弱者的生存空间在哪里? / 146
不寻常之路要靠心识别 / 150
成为机会的“捕风者” / 153

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



问题是逐步解决的 / 156

第十一章　概率博弈：抓住时机的策略 / 159

生活是上帝掷骰子吗？/ 159
概率绝不是赌博 / 161
关于机遇的概率问题 / 164
做“大多数”不可能精彩 / 168
做好最好的准备与最坏的打算 / 172
把握时机，学会选择与放弃 / 174

第十二章　人才博弈：获得最大效益的策略 / 177

用人不妨学学“分槽喂马” / 177
启用能力强的人才 / 179
亡羊补牢，贵在及时 / 182
马蝇效应，抚顺“刺头” / 186

第十三章　正和博弈：良性竞争下双赢 / 190

皆大欢喜的正和博弈 / 190
总有人忧伤的非合作博弈 / 192
红海厮杀？蓝海冒险？/ 194
怎么赢得竞争？/ 197
强强联合的双赢策略 / 200
价格战是整个行业的困境 / 203

第十四章　经济博弈：投资理财的学问 / 205

投资是天然博弈场 / 205
投资是为了利益最大化 / 207
因人而异的投资策略 / 211
“大家发财”究竟发谁的财 / 213

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



化解风险需理性投资 / 215
贪心让人成笨蛋 / 218
理财从管理时间开始 / 221

第十五章　市场博弈：把握商机的策略 / 224

变个报价方法，结果大不同 / 224
在品牌博弈中占便宜 / 227
如何争取到一个项目？/ 229
脱颖而出的前提是知己知彼 / 232
谁也没有永恒的优势 / 236

第十六章　义利博弈：重道德还是重利益 / 238

利益是社会永恒的主题 / 238
选择道德拒绝利益 / 240
不与时代潮流脱节 / 243
解除人际困境的方法 / 245
从博弈角度看许诺和威胁 / 247
为什么诚信会得好报？/ 249
以牙还牙明智吗？/ 251

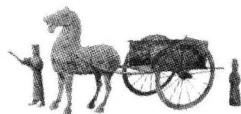
第十七章　组织博弈：先协调后发展 / 253

企业中的两对博弈关系 / 253
决定博弈结果的管理者预期 / 256
尴尬的“夹心层”管理者 / 259
老板与中层的“较劲” / 263
保持危机感，多看多听多走 / 265
韬光养晦，成就大业 / 268

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



下篇



活学心计学

第一章 心计决定生计：正确理解“老实人” / 272
原则性结合灵活性 / 272
争取正当利益的实现 / 275
勇于创造财富 / 278
严于律已宽以待人 / 280
社会需要实干家 / 281
不满足于现状 / 283

第二章 低调做人的心计学：摆正自己的位置 / 285
低调是成功的领悟 / 285
低调是生存的策略 / 287
低调的人不处处争第一 / 289
标准提高，姿态放低 / 291
人在屋檐下，有时要低头 / 293
该低头时就低头 / 295
壮大自己的实力 / 296
低头是为了抬头 / 298

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三章　与人交往的心计学：博得他的好感和善意 / 300

利用首因定律 / 300
利用结尾效应 / 303
重复同一句话 / 305
运用多看效应 / 308
洞察心理的技巧 / 310
含而不露的技巧 / 312
做一个“感化天使” / 314
说话莫说绝，伤人莫伤心 / 315
得理让人，放他一马又何妨 / 317

第四章　求人办事的心计学：让他人无法拒绝 / 320

使用积极性的字眼 / 320
使用激将法 / 322
设立竞争对象 / 324
别怕给朋友添麻烦 / 326
求助不会破坏你的形象 / 328
学会自己先批评自己 / 329
得寸进尺，进门登高 / 331
经常进行感情投资 / 333
用哭声打动人心 / 334
激发他的同情心 / 337
利用对比心提出要求 / 339

第五章　行走职场的心计学：在办公室里得心应手 / 342

把目标埋在心底，看准时机再行动 / 342
准确定位，以退为进，由低到高 / 345
保护好隐私，过去的事不轻易示人 / 347
不亮底牌，直到最后一刻 / 349

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



办公室里注意事项 / 351
遇事和上司商量，不自作主张 / 353
老板不会让你升迁，你要自己升迁 / 355
发生错误时，与其辩护不如弥补 / 357

第六章　获得赏识的心计学：升职加薪有机会 / 360

不同的上司，不同的相处之道 / 360
成绩归功于领导，归功于周围同事 / 365
主动接近老板，让他记住你、了解你 / 368
留一点空间给上司 / 371
向上司提建议，可以婉转一些 / 374
上司出错，聪明的做法是为他承担 / 377
为领导排忧解难，使他另眼相看 / 380
把企业的事情看成自己的事情 / 383
让老板知道你是不可替代的人 / 385
精明强干才会得到领导的器重 / 388
注重工作结果，拿业绩说话 / 390

第七章　受欢迎的心计学：人情练达皆文章 / 394

清爽形象为你加分 / 394
别说“你错了” / 395
尽可能地尊重他人 / 397
表达你的喜爱之情 / 400
增加见面的次数 / 402
对别人表示关心 / 404
不必事事都求胜 / 405
知道多少就说多少 / 407

第八章　赢得信任的心计学：越信任越支持 / 409

在背后说别人的好话 / 409

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不妨说点善意的谎言 / 411
办不到的事情不吹牛 / 415
树立可靠的信用度 / 418
故意制造群龙之首 / 420
塑造权威的表象 / 422
用事实说话 / 424

第九章　拉近距离的心计学：消除他人的敌对态度 / 427

换一个角度看问题 / 427
即使有理也让着他 / 429
不碰触别人的痛处 / 432
避开矛盾的焦点 / 433
偶尔暴露小缺点 / 434
负债心理让他回报更多 / 436
困难的时候帮他一把 / 438
与暂不得势的人交往 / 440
从消除心理障碍入手 / 441

第十章　产品销售的心计学：让顾客主动掏腰包 / 444

把握客户的购买心理 / 444
利用好奇心接近客户 / 447
用客套话了解顾客的需求 / 448
用言语唤起客户的忧虑 / 450
有时语气不妨强硬些 / 453
调动客户的想象力 / 454
卖产品不如卖效果 / 456
引导客户说“是” / 458
利用折扣促成交易 / 460
机智应对欠款人的借口 / 463

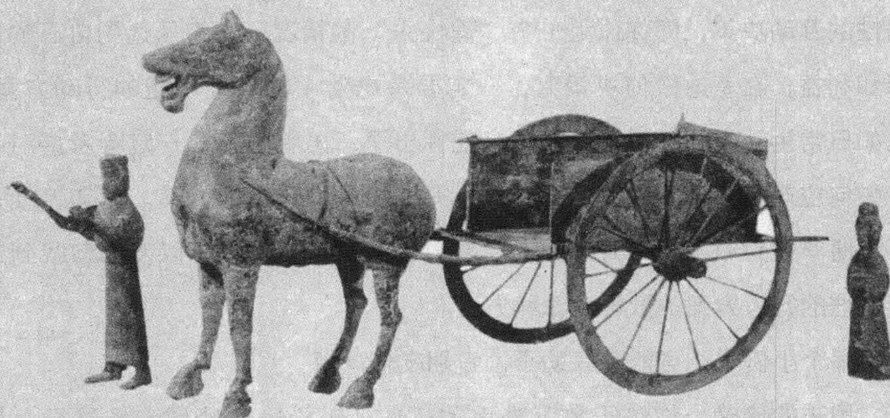
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



上篇

活学博弈论

说到博弈论，它并不是学者们用来唬人的把戏，而是一种一般性的分析方法。博弈论首先是人们思索现实世界的一套逻辑，其次才是把这套逻辑严密化的数学形式。博弈论的目的在于通过巧妙的策略，把复杂的问题简单化。我们学习博弈论的目的，不仅是为了享受博弈分析的过程，更是为了赢得美好的结局。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



导 读

博弈论是一门让你赢的理论经济学

博弈是什么呢？了解这个概念将有助于我们读懂博弈论。《现代汉语词典》中对“博弈”一词的解释为：1. 古代指下围棋，也指赌博。2. 比喻为谋取利益而竞争。

这些解释无疑与2005年因博弈论而获得诺贝尔经济学奖的罗伯特·奥曼教授所说的“所谓博弈，就是策略性的互动决策”这一概念有相通之处。无论是下围棋、赌博还是为谋取利益而进行竞争，其实质都是在做策略性的互动决策，即你作为一个“理性人”的情况下，为了达到自己的目标和利益，在考虑做何决策时，一定要考虑对手的各种可能的行动方案。比如日常生活中的下棋，打牌等。在你出子、出牌之前，一定会考虑对手将如何应对，并力图选取对自己最为有利或最为合理的方案。博弈论就是研究博弈行为中斗争各方是否存在着最合理的行为方案，以及如何找到这个合理的行为方案的数学理论和方法。

举个小例子，可能会有助于读者朋友们理解：

周末的傍晚，你终于放下繁重的工作，轻松愉快地到商场进行大采

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



购。就在你买得正高兴的时候，商场出现了意外，只见浓烟滚滚，火灾发生了！

现在，摆在你面前的是两扇门，也即两个选择：是选择商场东南角的正门逃命，还是选择北边的那扇小门逃奔。在这一瞬间，你不要条件反射地按习惯来盲目选择。因为摆在你面前的不仅仅是你一个人的问题，在你的周围，还有几千甚至上万人同样面临选择哪座门出逃的困境。门只有那么两扇，每扇都只有那么大，无数的人挤在一块不是被挤死就会被挤坏，交通的堵塞必将带来逃奔的严重延迟，带来人们生命的威胁。选择哪座门逃奔，大多数人会选择哪座门，怎样避开他们而顺利出逃？

如果你选择的门是很多人选择的那个，你就有可能因人多拥挤而葬身火海。如果你选择的门是少数人选择的，你将有机会逃生。在这个例子中，我们可以清晰地看到：如果你是一个很理性的人，在你做策略选择时，你必须考虑到在同一“局”中的其他人会如何选择，因为这关乎你的成败甚至生死。这就是博弈。

从《孙子兵法》开始

博弈的思想源远流长。早在2000多年前，齐王与田忌赛马，以及《孙子兵法》中的军事策略等已用到了博弈思想。

博弈论思想古已有之，我国古代的《孙子兵法》就不仅是一部军事著作，而且算是最早的一部博弈论专著。博弈论最初主要研究象棋、桥牌、赌博中的胜负问题，人们对博弈局势的把握只停留在经验上，没有向理论

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



化发展。

近代对于博弈论的研究，开始于策墨洛（Zermelo），波雷尔（Borel）及冯·诺伊曼（von Neumann）。虽然早在18世纪初以前便开始了对具有策略依存特点的决策问题的零星研究，但博弈论真正的发展还是在20世纪。20世纪初期是博弈论的萌芽阶段，其研究对象主要是从竞赛与游戏中引申出来的严格竞争博弈，即二人零和博弈。这类博弈中不存在合作或联合行为，对弈两方的利益严格对立，一方所得必意味着存在另一方的等量损失。这符合下棋等二人室内游戏的情形，但应用在经济与政治上，则大多数情况并不合适。这一阶段最重要的成就是泽梅罗定理（1913）与冯·诺伊曼的最小最大定理（1928），后者为二人零和博弈提供了解法，同时对博弈论的发展产生了重大影响。

1944年，美国数学家冯·诺伊曼（Von Neumann）和摩根斯坦（Morgensien）合著的《博弈论与经济行为》一书的出版，标志着系统的博弈理论的初步形成。该巨著汇集了当时博弈论的研究成果，将其框架首次完整而清晰地表述出来，使其作为一门学科获得了应有的地位。同时身为经济学家的摩根斯顿首先清楚而全面地确认，经济行为者在决策时应考虑到经济学上的利益冲突性质。该书详尽地讨论了二人零和博弈，并对合作博弈作了深入探讨，开辟了一些新的研究领域。更重要的是将博弈论加以空前广泛的应用，尤其是在经济学上，由于博弈论数学上的严整性与经济学应用上的广泛性，一些经济学家将该巨著的出版视为数理经济学确立的里程碑。

接下来的一段时期对合作博弈的研究有了长足进步。按豪尔绍尼（1966）的观点，如果一博弈中意愿表示——协议、承诺、威胁——具有完全的约束力并可强制执行，则该博弈是合作的。如意愿表示不可强制执行，则为非合作博弈。非合作博弈随后发展起来，纳什、泽尔滕和豪尔绍尼因此而获奖，但当时注意力主要集中在合作博弈上。事实上，合作博弈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可视为非合作博弈的特殊情况，它略去非合作个体之间建立合作关系的过程而着重研究合作的可能性与形式。由于省去从非合作到合作过程中繁复的难以尽述的细节，合作博弈能对合作问题有更清晰的把握。为了解决合作博弈中所遇到的问题，这一期间提出了联盟博弈、稳定集、解概念、可转移效用、核心等重要概念与思想。

20 世纪 50 年代是博弈论的成长期，纳什为非合作博弈的一般理论奠定了基础，提出了博弈论中最为重要的概念——纳什均衡，开辟了一个全新的研究领域。非合作理论发展起来，如阿尔·塔克的囚徒困境、重复博弈概念等。合作博弈理论在这个阶段得到进一步发展。博弈论的研究队伍开始扩大，兰德公司在圣基尼卡开业，在随后的许多年里，这里成为博弈论的研究中心。经济学逐渐成为博弈论最重要的应用领域。

60 年代是博弈论的成熟期。不完全信息与非转移效用联盟博弈那样的扩充使理论变得更具广泛应用性。常识性的基本概念得到了系统阐述与澄清。博弈论成了完整而系统的体系。更重要的是，博弈论与数理经济及经济理论建立了牢固而持久的关系。例如，等价性原理说明博弈论与经济理论间存在竞争市场经济的价格均衡与相应博弈的重要解概念之间的对应关系。豪尔绍尼与泽尔滕正是在这一时期开始他们的工作，豪尔绍尼提出了不完全信息理论，泽尔滕开始其均衡选择问题的研究。

70 年代至今是博弈论的丰富壮大期。博弈论在所有研究领域都得到重大突破。博弈论开始对其他学科的研究产生强有力的影响，计算机技术的飞速发展使得研究复杂与涉及大规模计算的博弈模型发展起来。在理论上，博弈论从基本概念到理论推演均形成了一个完整与内容丰富的体系。在应用上，政治与经济模型有了深入研究，非合作博弈理论应用到大批特殊的经济模型。同时博弈论应用到生物学、计算机科学、道德哲学等领域，并逐渐变得大众化起来，不再是仅为少数研究者所知。

至今，博弈论仍在不断发展与深化。尽管博弈经济学家很少，但其获

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



诺贝尔奖的比例最高。最能震动人类情感的是博弈，对未来最有影响力的还是博弈，既然如此，我们怎么能不读点博弈论呢?

博弈论的构成要素

从狭义上讲，博弈是以利益为目的，有利可图是形成博弈的基础，所以博弈包含的要素有以下四点：一，参与人数至少是俩人；二，博弈双方或多方要有相互竞争的利益中心；三，参与者有自己的竞争策略；四，参与者拥有相关博弈必备的知识和信息。

从广义上讲，构成博弈的基本要素有五个，分别如下：

1. 局中人（players）：

指参加博弈的直接当事人，即以自身效用最大化为准则的理性决策主体。在一场竞赛或博弈中，每一个有决策权的参与者成为一个局中人。只有两个局中人的博弈现象称为“两人博弈”，而多于两个局中人的博弈称为“多人博弈”。

比如，在一场竞争（简称一局博弈）中总有这样的参与者，他们为达到各自的目的、争取得到对自己有利的结局，必须制定对付竞争对手们的行动方案，这种有决策权的参与者被称为局中人。而那些在一局对策中既不决策且结局又与他的得失无关的人（如棋赛的裁判员）就不算局中人。

2. 策略（strategiges）

一局博弈中，每个局中人都有选择实际可行的完整的行动方案，即方案不是某阶段的行动方案，而是指导整个行动的一个方案，一个局中人的一个可行的自始至终全局筹划的一个行动方案，称为这个局中人的一个策

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



略。如果在一个博弈中局中人都总共有有限个策略，则称为“有限博弈”，否则称为“无限博弈”。

3. 得失（payoffs）

一局博弈结局时的结果称为得失。每个局中人在一局博弈结束时的得失，不仅与该局中人自身所选择的策略有关，而且与全局中人所取定的一组策略有关。所以，一局博弈结束时每个局中人的“得失”是全体局中人所取定的一组策略的函数，通常称为支付（payoff）函数。

4. 次序（orders）

各博弈方的决策有先后之分，且一个博弈方要作不止一次的决策选择，就出现了次序问题；其他要素相同次序不同，博弈就不同。

5. 博弈涉及均衡

均衡是平衡的意思，在经济学中，均衡意即相关量处于稳定值。在供求关系中，某一商品市场如果在某一价格下，想以此价格买此商品的人均能买到，而想卖的人均能卖出，此时我们就说，该商品的供求达到了均衡。所谓纳什均衡，它是一稳定的博弈结果。

纳什均衡（Nash Equilibrium），即在一策略组合中，所有的参与者面临这样一种情况，当其他人不改变策略时，他此时的策略是最好的。也就是说，此时如果他改变策略他的支付将会降低。在纳什均衡点上，每一个理性的参与者都不会有单独改变策略的冲动。

纳什均衡点概念提供了一种非常重要的分析手段，使博弈论研究可以在一个博弈结构里寻找比较有意义的结果。但纳什均衡点定义只局限于任何局中人不想单方面变换策略，而忽视了其他局中人改变策略的可能性，因此，在有些情况下，纳什均衡点的结论缺乏说服力，研究者们形象地称之为“天真可爱的纳什均衡点”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



基本假定：大家都是明白人

西方经济学鼻祖亚当·斯密认为：人只要做“理性经济人”就可以了，因为“如此一来，他就好像被一只无形之手引领，在不自觉中对社会的改进尽力而为。在一般的情形下，一个人为求私利而无心对社会做出贡献，其对社会的贡献远比有意图做出的大。”

博弈论中，有一个基本的假定就是，所有的博弈参与者都是理性的。通俗地讲就是大家都是明白人，谁也不比谁更傻，你想到的别人也想到了，而别人想到的你也能想得到。

在博弈中，“所有的人都是理性的”用一个经济学术语叫做“理性经济人”。所谓“理性经济人”原本是西方经济学的一个基本假设，即假定人都是利己的，而且在面临两种以上选择时，总会选择对自己更有利的方案。

博弈论中的“理性经济人”，是指博弈的参与者都是绝对理性的，其参与博弈的根本目的就是通过理性的决策，使自己的收益最大化。也就是在环境已知的条件下，采取一定的行为，使自己获得最大的收益（在博弈论中我们将其称之为“最优反应”）。在博弈论中，个人收益不仅由自己的战略选择与市场状况决定，更为重要的是，参与者要考虑其他理性参与者会采取的决策，于是每个人都将面临复杂的情况。因此，博弈论中的一些理论模型，只有在“参与者是理性经济人”这一条件下，才会将作用发挥到最大。

有一种批评博弈论的观点认为，理论上的博弈需要太高的计算理性，这几乎是一个不近现实的要求，因为博弈论所要求的完美计算能力或者推

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



理能力是绝大多数人所不具备的。譬如下围棋，每个人的水平都不一样，事实上不可能人人都成达到专业九段的水准。此外，人的精力与时间总是有限的，人不可能具有完全的理性。现实生活中，人们在做决策时的理性也往往是有限的，因为人在做一个决定前，不可能掌握所有的知识和信息。而且搜集知识和信息也是需要成本的，有时甚至还会为此付出大量的时间与金钱。因此企图搜集所有信息并借以做出收益最大化的决策，有时反而是最不理性的。

但是否就可以认为博弈毫无用武之呢？答案是否定的。且不说对一些复杂的计算我们可以通过电脑来完成；更重要的是，博弈论提供的是策略思维的习惯与方法，即便是计算能力很糟糕的人也会因其利益而磨砺其策略技巧，并从自己和他人的经验中逐步学习。比如一个赌场高手，他很可能没有学过数学，更不知道什么是博弈论，但是他通过赌场上其他人已经打出的牌，根据每个人在赌局中所说的话、面上的表情，能大致估算出每个参与者的手里可能握有什么样的牌，他打出什么样的牌不至于输掉赌局。这会使得他的策略行动——每出一张牌都像精心算计过的一样，因此他极少失误。

总之，从长期的策略竞争中最终获胜的人，他的策略行动一定符合理性的“最优反应战略”——尽管他本人可能从来没有学过博弈论，也不知道什么叫博弈，但长期以来积累的经验告诉了他该如何做出策略选择。这就如同鱼儿不懂得浮力定律，但这并不会妨碍鱼儿在水中游动一样。尽管事实上参与博弈的人不一定是具有完美理性的，但却可以在博弈中磨炼自己的完美理性，从而使自己的行动越来越符合“理性经济人”的要求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



与人互动的一场游戏

为了自己，也为了与他人更好地合作，你需要学习一点博弈论的策略思维。正是因此，著名经济学家保罗·萨缪尔森说：“要想在现代社会做一个有文化的人，你必须对博弈论有一个大致了解。”

这是一场游戏。假使我们已从 1 到 100 之间选出某个数，而你的任务是猜中这个数。若你一猜即中，我们将付给你 1000 元。对这个数字一猜即中的机会很小，仅为 1%。为了增加你赢的机会，我们可以让你猜五轮，且每轮猜错后都会告诉你猜得太高还是太低。当然，越早猜中则奖励也越丰厚。若你在第二轮猜中，你将得到 800 元；第三轮才猜中，赢利就降为 600 元；然后第四轮将为 400 元，第五轮将为 200 元。若五轮皆未猜中，游戏便会结束，你将一无所获。

你第一轮猜的数是 50 吗？这是绝大多数人第一轮的猜测，不过告诉你，这个数太高了。

或许你第二轮会猜 25？猜过 50 之后，大多数人都会猜 25。但是抱歉，太低了。很多人接下来就会猜 37，但恐怕 37 也太低了。那么猜 42 如何？还是太低了。

让我们暂停，退回一步，分析一下现在的情况。这是你即将迎来的第五轮猜测机会，也是你赢得我们金钱的最后机会了。你已知道那个数将大于 42 而小于 50。存在着七个选择：43，44，45，46，47，48 和 49。你认为它会是这七个数中的哪一个呢？

迄今为止，你的猜测方式是把区间二等分并选择其中间数。在数字以随机方式抽取的游戏中，这是一个理想的策略。你可以从每一轮猜测中获

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



得尽可能多的信息，从而你可以尽快收敛到那个数。确实，据说微软的总裁史蒂夫·鲍尔默曾以此游戏作为其面试题目。对鲍尔默而言，50，25，37，42……就是正确答案。他感兴趣的是要看看候选人能否用最符合逻辑和最有效的方式去分析所探求的问题。

此种搜索方法的技术术语叫最小化平均信息量。我们的答案则有所差异。在鲍尔默的问题中，数字都是随机挑选的，所以工程师们把数集一分为二加以攻克的策略完全正确。从每一轮猜测中得到尽可能多的信息，会减少你猜测的次数，因而也可以让你赢得最多的钱。但在我们这个游戏中，数字不是随机挑选的。我们是像真的要付钱给你那样来玩这场游戏的，但事实上，我们并不打算让你赢得一分钱。所以，我们当然会挑一个你难以猜中的数字。请想一下，若挑选 50 作为这个数字，对我们意味着什么？那可是会让我们损失一大笔钱的。

博弈论的关键教诲就是，将自己置于对方的立场。我们站在你的立场上，预计你会猜 50，然后是 25，接着是 37，42。弄清楚了你会怎样玩这场游戏，我们便可以降低你猜中我们数字的机会，从而也大大降低了我们需要付出的金额。

在游戏结束之前对你所做的这一切解释中，我们已经给了你很大的提示。所以现在你弄清楚了所玩的真实游戏，你要为 200 美元做最后一猜。那你将挑选哪个数？

49？

恭喜。不过是恭喜我们，不是你。你刚好落入我们的圈套。我们挑选的数字是 48。实际上，整个关于选取一个难以根据分割区间规则找出的数字的长篇大论，都是刻意要进一步误导你。我们想让你猜 49，这样我们选定的 48 才不会被猜中。谨记，我们的目的是让你赢不到钱。

要想在游戏中击败我们，你必须比我们更进一步：“他们想让咱们猜 49，那咱们就应该猜 48。”当然，如果我们早料到你如此聪明，那我们可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能就选了47 甚至是49。

这场游戏的重点，不在于我们是如何的自私或狡诈，而在于尽可能清晰地揭示是什么使得某些事件成为一场博弈：你必须考虑到其他参与人的目标及策略。在猜测一个随机挑出的数字时，这个数字不会被刻意掩饰。你可以用工程师的思维将区间一分为二，尽可能做到最好。但在博弈对局中，你需要考虑其他参与人将如何行动，以及那些人的决策将如何影响你的策略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一章

纳什均衡：走不出的结局

何谓纳什均衡?

1950年，还是一名研究生的纳什写了一篇论文，题为《n人博弈的均衡问题》，该文只有短短一页纸，可就这短短一页纸成了博弈论的经典文献。在这篇论文中，纳什给出了博弈均衡的定义，即纳什均衡。

春节是中国人正宗的“过年”，除夕夜全家人围在一起守岁，是每个人都向往的场景。但就是这样一个其乐融融的“年”，却让很多才结婚的小夫妻犯难，甚至为了去谁家过年发生争吵。孝敬父母是每一个儿女都应该做的，由于很多人常年在外，一年到头春节就成来唯一的机会。结婚之前，一个人来去无牵挂，春节回家那也是不用考虑的问题，但结婚之后，小夫妻就不得不面临着“春节的选择”了。

扬扬与薇薇是一对“80”后小夫妻，二人都是独生子女，对父母都非

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



常孝顺。扬扬希望回东北老家与自己的父母一起过春节，而薇薇则希望回四川老家与自己的父母一起过春节。在无数次争执之后，他们也考虑过“各回各家、各找各妈”的办法。但问题的关键在于，小两口很恩爱，分开各自回家过春节，才是他们最不愿意见到的情形。这样一来，他们就将面临一场温情笼罩下的“博弈”。

假设二人回扬扬家过春节，则扬扬的满意度为10，而薇薇的满意度只有5；如果回薇薇家过春节，则扬扬的满意度为5，而薇薇的满意度为10；如果双方意见不一致，坚持各回各家，或者一赌气索性谁家也不去，则他们谁都过不好这个春节，满意度各自为0，甚至为负数。当然从常理推断，基本上不存在薇薇去东北的扬扬家过年、而扬扬去四川的薇薇家过年的可能性。

在这个博弈中，完全看不到哪一方有严格的优势策略——回东北过年不是扬扬的优势策略，因为如果薇薇坚持回四川，他选回东北的满意度只能为0，而选跟薇薇一起回四川的满意度却还可以是5。也就是说，对扬扬而言，不存在“无论薇薇是选择回东北还是回四川过年，我选回东北（或回四川）过年总是最好的策略”这一情况。同样的道理，薇薇也没有绝对的优势策略。在这个博弈中，扬扬只能看薇薇回四川过年的态度有多坚决，然后再据此选择自己的策略；薇薇也是如此。

由此引出了博弈论中最重要的概念——纳什均衡。纳什均衡是这样的一种博弈状态：对博弈参与人来说，给定对手选定的一个策略，则我选择的某个策略一定比选其他的策略好。即各方的行动就是针对对方行动而确定的最佳对策。一旦知道对方在做什么，就没人愿意改变自己的做法。博弈论学者把这么一个结果称为“均衡”。这个概念是由普林斯顿大学数学家约翰·纳什（也就是电影《美丽心灵》的主人公）提出的，因此被称为“纳什均衡”。

纳什均衡是博弈分析中的重要概念。1950年，还是一名研究生的纳什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



写了一篇论文，题为《n 人博弈的均衡问题》，该文只有短短一页纸，可就这短短一页纸成了博弈论的经典文献。在这篇论文中，纳什给出了博弈均衡的定义，即纳什均衡。

那么，什么是纳什均衡呢？简单说就是，一策略组合中，所有的参与者面临这样的一种情况：当其他人不改变策略时，他此时的策略是最好的。也就是说，此时如果他改变策略，他的支付将会降低。在纳什均衡点上，每一个理性的参与者都不会有单独改变策略的冲动。

在囚徒困境中存在唯一的纳什均衡点，即两个囚犯均选择“招认”，这是唯一稳定的结果。

有些博弈的纳什均衡点不止一个。如在上述夫妻博弈中有两个纳什均衡点：（东北，东北）、（四川，四川），即双方回东北过年，或者双方回四川过年的选择都就是博弈中的纳什均衡状态。因为对双方而言，单独改变策略没有好处。比如说两人约定一起回东北过年，则扬扬的满意度为 10 而薇薇的满意度为 5，如果此时薇薇单独改变主意自己回四川了，变成自己和扬扬各得 0，对谁都没有好处；相反如果两人约定一起回四川过年，则薇薇的满意度为 10 而扬扬的满意度为 5，如果此时扬扬单独改变主意自己回东北过年，也变成自己与薇薇各得 0，同样对谁都没有好处。所以，两人一起去回东北过年或者一起回四川过年，才是稳定的博弈对局，也能取得一方绝对满意、另一方相对满意而非双方都不满意的结局。

通过上述分析我们可以发现，在这个博弈中，最佳的选择是：如果扬扬坚持回东北过年，那么薇薇最好也跟着回东北过年；如果薇薇坚持回四川过年，那么扬扬最好也跟着回四川过年。

在有两个或两个以上纳什均衡点的博弈中，其最后结果难以预测。在“夫妻博弈”中，我们无法知道，最后结果是一同回东北还是一起去四川。

这种情形是符合现实生活的：当夫妻双方一方坚持己见的时候，另一方常常会迁就一些，做出让步。这个博弈结构的显著特点是，博弈有两组

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



策略选择（不像“囚徒困境”博弈每人只有一个最优策略），博弈双方各自会偏爱一个策略，比如扬扬偏爱双方都回东北过年，而薇薇偏爱双方回四川过年。不过他们之间也存在共同利益，因为任选（东北，东北）与（四川，四川）中的一组策略，他们都可以得到一方基本满意，一方非常满意的结果，而不是两个人都不满意。

纳什均衡给我们的一个启示就是现实生活中经常存在这样一种情况：当你的利益与他人的利益（尤其是与你关系亲密的人）发生冲突时，你要学会设法对其进行协调。如果现实不允许你最大限度地满足自己的利益，那么退而求其次，总比让双方什么都得不到要强得多。而且你在这次博弈中所失的，可能会在下次博弈中获得补偿。我们假设最终，薇薇同意和扬扬一起去东北过年，那么做丈夫的难免觉得对妻子有亏欠，从而决定下次去薇薇的老家四川过年。

通俗地说，纳什均衡含义就是：给定你的策略，我的策略是最好的策略；给定我的策略，你的策略也是你最好的策略。即双方在对方给定的策略下不愿意调整自己的策略。纳什均衡是博弈论中的重要概念，同时也是经济学的重要概念。诺贝尔经济学奖获得者萨缪尔森有一句幽默的话：你可以将一只鹦鹉训练成经济学家，因为它所需要学习的只有两个词：供给与需求。博弈论专家坎多瑞引申说：要成为现代经济学家，这只鹦鹉必须再多学一个词，这个词就是“纳什均衡”。由此可见纳什均衡在现代经济学中的重要性。纳什均衡不仅对经济学意义重大，对其他社会科学意义也同样重大。

纳什均衡有什么用？

所谓博弈均衡，它是一稳定的博弈结果。均衡是博弈的一结果，但不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是说博弈的结果都能成为均衡。博弈的均衡是稳定的，因而是可以预测的。

纳什的想法成为我们指导同时行动博弈的最后一个法则的基础。这个法则如下：走完寻找优势策略和剔除劣势策略的捷径之后，下一步就是寻找这个博弈的均衡。

为什么一个博弈的参与者非得达到这么一个结局呢？我们可以说出好几个理由。没有一个理由本身就有足够的说服力，不过，只要把几个理由结合起来，就能形成一个有力的答案。

首先，存在避免循环推理的必要，因为循环推理帮不上忙。均衡在没完没了的“我知道他知道我知道……”的循环里是稳定不变的，这使参与者对其他人的行动的估计能保持连贯性。各方正确预计别人的行动，并且确定自己的最佳对策。

均衡策略的第二个好处出现在零和博弈中。在这种博弈里，参与者的利益严格相悖。你的对手不能通过引诱你采取一个均衡策略而得到任何好处。你已经充分考虑到他们对你正在做的事情会有什么样的最佳对策。

第三个理由是，均衡方法注重实效。要想知道梨子的滋味，就要吃一吃。我们将会利用均衡方法讨论许多博弈。希望读者来检验它对博弈结果的预测以及这种思维方式产生的行为指导方针。相信这么做会使我们的分析更有意思，比抽象地讨论均衡方法的优点更有意义。

需要注意的是，当我们说博弈的结果是均衡，并不一定是对参与者最有利的结果，更不意味着是对整个社会作为一个整体而言最有利的结果。有利或者不利的评价永远属于另外一个问题，答案视各个案例的具体情况而各有不同。

在经济学中，均衡意即相关量处于稳定值。在供求关系中，某一商品市场如果在某一价格下，想以此价格买此商品的人均能买到，而想卖的人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



均能将商品卖出去，此时我们就说，该商品的供求达到了均衡。此时的价格可称之为均衡价格，产量称之为均衡产量。均衡分析是经济学中的重要分析。

那么什么是博弈论的均衡呢？所谓博弈均衡，它是一稳定的博弈结果。均衡是博弈的一结果，但不是说博弈的结果都能成为均衡。博弈的均衡是稳定的，因而是可以预测的。

纳什均衡是一最常见的均衡。它的含义是：在对方策略确定的情况下，每个参与者的策略都是最好的，此时没有人愿意先改变自己的策略。

在上面的“买——卖”的博弈中，可以解释为什么在现实中讨价还价后买卖能做成的原因，因为这对双方来说都是最优选择。同时在“买——卖”博弈中，其均衡对双方来说是全局最优的。

警察与小偷的最佳对策

没有把真正的问题找出来就盲目采取行动，是愚蠢的做法。能够找出问题，可以说是把问题解决一半了。

是不是所有的博弈均存在纳什均衡点呢？不一定存在纯策略纳什均衡点——所谓纯策略是指参与者在他的策略空间中选取唯一确定的策略。但至少存在一个混合策略均衡点——所谓混合策略是指参与者采取的不是唯一的策略，而是其策略空间上的概率分布。这就是纳什于1950年证明了的纳什定理。我们下面将在“警察与小偷”的博弈中给出混合策略的说明。

在西部片里，我们常能看到这样的故事：某个小镇上只有一名警察，他要负责整个镇的治安。现在我们假定，小镇的一头有一家酒馆，另一头

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有一家银行。再假定该地有一个小偷，要实施偷盗。因为分身乏术，警察一次只能在一个地方巡逻；而小偷也只能去一个地方。假定银行需要保护的财产价格为 2 万元，酒馆的财产价格为 1 万元。若警察在某地进行巡逻，而小偷也选择了去该地，就会被警察抓住；若警察没有巡逻的地方而小偷去了，则小偷偷盗成功。警察怎么巡逻才能使效果最好？

一个明显的做法是，警察对银行进行巡逻，这样，警察可以保住 2 万元的财产不被偷窃。可是如此，假如小偷去了酒馆，偷窃一定成功。这种做法是警察的最好做法吗？有没有对这种策略改进的措施？

这个博弈没有纯策略纳什均衡点，而有混合策略均衡点。这个混合策略均衡点下的策略选择是每个参与者的最优（混合）策略选择。

对于这个例子，对于警察的一个最好的做法是，警察抽签决定去银行还是酒馆。因为银行的价值是酒馆的两倍，所以用两个签代表银行，比如如果抽到 1、2 号签去银行，抽到 3 号签去酒馆。这样警察有 2/3 的机会去银行进行巡逻，1/3 的机会去酒馆。而小偷的最优选择是：以同样抽签的办法决定去银行还是去酒馆偷盗，只是抽到 1、2 号签去酒馆，抽到 3 号签去银行，那么，小偷有 1/3 的机会去银行，2/3 的机会去酒馆。

警察与小偷之间的博弈，如同小孩子之间玩“剪刀石头布”的游戏，在这样一个游戏中，不存在纯策略均衡，对每个小孩来说，自己采取出“剪刀”、“布”还是“石头”的策略应当是随机的，不能让对方知道自己的策略，哪怕是“倾向性”的策略。如果对方知道你出其中一个策略的“可能性”大，那么你在游戏中输的可能性就大。因此，每个小孩的最优混合策略是采取每个策略的可能性是 1/3。在这样的博弈中，每个小孩各取三个策略的 1/3 是纳什均衡。由此可见：纯策略是参与者一次性选取的，并且坚持他选取的策略；而混合策略是参与者在各种备选策略中采取随机方式选取的。在博弈中，参与者可以改变他的策略，而使得他的策略选取满足一定的概率。当博弈是零和博弈时，即一方所得是另外一方的所失

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时，此时只有混合策略均衡。对于任何一方来说，此时不可能有纯策略的占优策略。

从博弈角度看麦琪的礼物

从博弈学的角度分析，我们可以得出吉姆和德拉的选择并非理性的结论。

经济学认为，恰恰是每个人的自利行为，促进了社会的发展。比如居民希望生活得更好一些，企业希望利润再高一些，这些都是天经地义的事情，也是理所当然的理性行为。但在伦理上，很多人怀疑这种只希望自己好的自利行为，他们更倾向于“我为人人，无私奉献”的理念，认为这样我们的社会才能得以发展。现实真是如此吗?

以美国作家欧·亨利的著名短篇小说《麦琪的礼物》为例：吉姆和德拉是贫穷且彼此深爱对方的小两口。吉姆有一只祖传的金表，但是穷得没有表链；而德拉有一头令所有女子嫉妒的秀发，但一直没有钱去买她心仪已久的一套梳子。圣诞节的前一天，住在公寓里的贫穷的德拉想给丈夫吉姆一个惊喜，可是她只有一元八角七分钱，她知道这点钱根本不够买什么好的礼物，于是她把引以为自豪的褐色瀑布似的秀发剪下来，卖了，换来了20美元。找遍了各家商店，德拉花去21美元，终于买到一条朴素的白金表链，打算作为送给吉姆的圣诞礼物，用来配上他的那块金表。而与此同时呢，吉姆也想给老婆一个惊喜，他同样卖掉了引以为自豪的家传金表，买了德拉羡慕、渴望已久的全套漂亮的梳子作圣诞礼物。

可结果却是，德拉暂时不需要梳子了，因为她卖了秀发为吉姆买回了表链；而吉姆再也不需要表链了，因为他卖了挂表为德拉买了梳子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这与上文提到的夫妻博弈中的非理性结局何其相似——如果不是为了陪薇薇，扬扬不会去四川过年；如果不是为了陪扬扬，薇薇也不会去东北过年。假如二人事先未经过协调而为了给对方一个惊喜，春节的时候薇薇买了两张去东北车票而扬扬买了两张去四川的车票，那么出现的情形与《麦琪的礼物》中的结局将是一模一样了！

当然，从爱情的角度来看，每个读者都会为这两个真心相爱的人所感动。就像欧·亨利在作品的结尾写道："在一切馈赠礼品的人当中，那两个人是最聪明的。在一切馈赠又接收礼品的人当中，像他们两个这样的人也是最聪明的。无论在任何地方，他们都是最聪明的人。"但是从博弈学的角度分析，我们却可以得出他们的选择并非理性的结论。如果把这件事视为一场博弈，假设小两口往常过着平淡而心心相印的生活，各得1；如果吉姆把表卖了给德拉买梳子，吉姆得2，德拉得3；如果德拉剪去一头秀发换回表链给吉姆，德拉得2，吉姆得3。但是吉姆卖表买梳和德拉剪发换链同时发生，那么他们一定都非常非常伤心，伤心做了永远难以弥补的蠢事，各得-2。从这个博弈的结果中我们可以看到，吉姆与德拉所选择的"为对方考虑"的策略，恰恰出现了令双方都伤心的结局，而可以设想，假设他们中的任何一个人稍微地"自私"一点儿，那么出现的结局反而是皆大欢喜。

在日常生活中，人们馈赠礼物也开始讲究要给受礼人惊喜。比如妈妈要过生日了，孝顺的女儿想在妈妈生日那天送给妈妈一个惊喜，于是想破了脑袋买了一个礼物，而这个礼物可能在妈妈看来是又贵又不实用的。《麦琪的礼物》恰恰告诉我们，惊喜是奢侈品，如果你还不富裕，你很可能享受不起。可供对比的是，在一些发达国家，人们在发送请函的时候，往往会注明希望收到什么礼物，这样，就避免了送礼物的人为了带给接受礼物的人"惊喜"而导致礼物无用的情况。而这正是自利的行为带给双方效益最大化的启示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



强硬形象带来的现实好处

作为管理者，如果树立起“铁腕上司”的形象，就可能从中获得好处。一个粗暴的、不近人情的上司往往令员工更为畏惧，而不敢与其针锋相对。

在生活中我们经常会看到这样一种情况：当一个任性的孩子的某个要求不能被满足时，其“杀手锏”往往是大哭大闹。此时父母如果对孩子的哭闹采取强硬态度，不予理睬，通常情况下孩子一会儿自己也就“偃旗息鼓”，该干什么干什么去了。如果父母此时采取软弱态度对孩子“妥协”，而孩子发现这招奏效，以后再有要求不被满足的时候，还会使出哭闹的策略，而父母只能一再地“妥协”下去。我们可以看到，在这个博弈中的纳什均衡是（强硬，妥协）和（妥协，强硬）。即如果父母强硬，则孩子妥协；如果孩子强硬，则父母妥协。在这种情况下，如果父母树立起强硬的形象，他就可以在对孩子的管教中获得好处：孩子见到自己哭闹的招数无法奏效，自然也就无法以此胁迫父母满足其不合理要求。

这就是纳什均衡给我们的另一个启示：从现实利益出发来考虑，在博弈中，建立强硬形象或取得强势地位对自身是有好处的。比如一个单位里上下级间的博弈。我们姑且把对待下属非常强硬的上级称为“铁腕上司”，把对待上级毫不买账的下属称为“鹰派下属”，那么当一个铁腕上司与一个鹰派下属面对某件具体的事件发生冲突时，什么样的状况才能达到一种博弈的均衡呢?

假设铁腕上司与鹰派下属面对问题各自都可以选择对彼此的强硬态度和屈从态度，通过上节中提到的纳什均衡原理我们不难发现，这个博弈中的纳什均衡是（强硬，屈从）和（屈从，强硬）。即如果上司强硬，则下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



属应屈从；如果下属强硬，上司最好屈从。这与我们通常所看到的单位中的状况是一样的，如果上司态度坚决，下属只好委曲求全；如果下属完全不买账，上司只好做出一些让步。

战国时赵武灵王推行“胡服骑射”的过程很恰当地说明了这一问题：赵武灵王欲提高赵国军队作战的战斗力，决定取胡人之长补中原之短，提出“着胡服，习骑射”的主张。可是没想到“胡服骑射”这样的强兵良策还没有下达，就遭到许多顽固贵族的反对。他们说，我们华夏子孙文明开化，怎么能向野蛮落后的蛮夷之族学习，简直滑天下之大稽。后来赵武灵王正式发布“胡服骑射”的政令，号令全国着胡服，习骑射，并带头穿着胡服去会见群臣，他还亲自训练将士，让他们学着胡人的样子，骑马射箭，转战疆场，并结合围猎活动进行实战演习。一直持反对意见的赵国公子成等人见无力阻挠，就在四下散布谣言说：“赵武灵王平时就看我们不顺眼，现在故意这样做是为了羞辱我们。”赵武灵王听到后，立即召集群臣，当着他们的面用箭将城门楼上的枕木射穿，并严厉地说：“有谁胆敢再说阻挠变法的话，我的箭就射穿他的胸膛！”公子成等人见赵武灵王推得胡服骑射的态度如此坚决，从此以后也就不敢胡说八道了。

这个博弈告诉我们，作为管理者，如果自己树立起“铁腕上司”的形象，就可能从中获得好处。一个粗暴的、不近人情的上司往往令员工更为畏惧，而不敢与其针锋相对，那么均衡的结果很可能是自己强硬而下属屈从。

而反过来说，作为一个下属，如果你素有鹰派下属形象，那么上司可能也会让你三分。但需要注意的是，“鹰派下属”的形象应该是凭真才实干以及出色的工作业绩“挣”来的，如果本事不大，脾气不小，一味无聊地强硬到底，那么上司往往不会选择屈从于你，而是也会选择强硬，最终的结果只能是你被迫出局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章

囚徒困境：选择决定胜败

何谓囚徒困境?

如果你能够在做出决策之前与相关方取得最直接的联系，那么一定要选择双赢的策略，这才是长期合作的战略家眼光。

我们先来看一个历史上最经典的有趣个例："囚徒困境"。

1950年，由就职于兰德公司的梅里尔·弗勒德（Merrill Flood）和梅尔文·德雷希尔（Melvin Dresher）拟定出相关困境的理论，后来由顾问艾伯特·塔克（Albert Tucker）以囚徒方式阐述，并命名为"囚徒困境"。

经典的囚徒困境如下：警方逮捕甲、乙两名嫌疑犯，但没有足够证据指控二人入罪。于是警方分开囚禁嫌疑犯，分别和二人见面，并向双方提供以下相同的选择：

若一人认罪并作证检控对方（相关术语称"背叛"对方），而对方保持沉默，此人将即时获释，沉默者将判监10年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



若二人都保持沉默（相关术语称互相“合作”），则二人同样判监半年。

若二人都互相检举（相关术语称互相“背叛”），则二人同样判监2年。

如同博弈论的其他例证，囚徒困境假定每个参与者（即“囚徒”）都是利己的，即都寻求最大自身利益，而不关心另一参与者的利益。参与者某一策略所得利益，如果在任何情况下都比其他策略要低的话，此策略称为“严格劣势”，理性的参与者绝不会选择。另外，没有任何其他力量干预个人决策，参与者可完全按照自己意愿选择策略。

囚徒到底应该选择哪一项策略，才能将自己个人的刑期缩至最短？两名囚徒由于隔绝监禁，并不知道对方选择；而即使他们能交谈，还是未必能够尽信对方不会反口。就个人的理性选择而言，检举背叛对方所得刑期，总比沉默要来得低。试设想困境中两名理性囚徒会如何作出选择：

若对方沉默，背叛会让我获释，所以会选择背叛；

若对方背叛指控我，我也要指控对方才能得到较低的刑期，所以也是会选择背叛。

二人面对的情况一样，所以二人的理性思考都会得出相同的结论——选择背叛。背叛是两种策略之中的支配性策略。因此，这场博弈中唯一可能达到的纳什均衡，就是双方参与者都背叛对方，结果二人同样服刑2年。

这场博弈的纳什均衡，显然不是顾及团体利益的帕累托最优解决方案。以全体利益而言，如果两个参与者都合作保持沉默，两人都只会被判刑半年，总体利益更高，结果也比两人背叛对方、判刑2年的情况较佳。但根据以上假设，二人均为理性的个人，且只追求自己个人利益。均衡状况会是两个囚徒都选择背叛，结果二人判决均比合作为高，总体利益较合作为低。这就是“困境”所在。例子漂亮地证明了：非零和博弈中，帕累托最优和纳什均衡是相冲突的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



帕累托最优是指资源分配的一种理想状态，即假定固有的一群人和可分配的资源，从一种分配状态到另一种状态的变化中，在没有使任何人境况变坏的前提下，也不可能再使某些人的处境变好。换句话说，就是不可能再改善某些人的境况，而不使任何其他人受损。

对于多人参与、非零和的博弈问题，在纳什之前，无人知道如何求解，或者说怎样找到类似于最小最大解那样的“平衡”。而找不到解，下面的研究当然无法进行，更谈不上指导实践了。纳什对博弈论的巨大贡献，正在于他天才性地提出了“纳什均衡”的基本概念，为更加普遍广泛的博弈问题找到了解。纳什均衡的基本思想是，在这个解集中所有参与者的策略都是对其他参与者所用策略的最佳对策，没有人能够通过单单改变自己的策略提高收益。以前面的囚徒困境为例，如果嫌疑甲相信嫌疑乙招供，那么他的最佳策略是招供，而如果嫌疑乙相信嫌疑甲招供，那么他的最佳策略仍是招供。这就是一个纳什均衡，它是“自确定”的。在囚徒困境中，只存在一个纳什均衡。但若将条件改变一下，在许多其他的具体问题中，纳什均衡可能不止一个。纳什巧妙地运用数学技巧，证明了如下纳什定理：对于任何一个人参与，非合作博弈（零和或非零），如果每个参与者都只有有限条策略，那么一定存在至少一个纳什均衡解集。像许多科学上最杰出的思想一样，这一概念以极简洁明了的方式解决了悬而未解的难题。看似简单，似乎属于那种“本来我也能想到”的东西，然而那时除了纳什，一代宗师诺伊曼也没有想到。纳什均衡的提出，对博弈论的发展产生了革命性的影响，纳什均衡的概念已成为现代博弈论的基石和中心（虽然在少数博弈理论家中此点仍有争议）。

纳什的好友，普林斯顿大学经济学教授迪克西特曾说，“如果每次有人说起或写下纳什均衡这几个字，纳什都能拿到一块钱的话，那么他现在会是个大富翁了！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



无所不在的囚徒困境

囚徒困境是对生活的简单抽象，不管如何，你一定要做一个掌握主动权的强悍的“囚徒”，让自己成为事情的主宰，这样才不会被对手出卖。

现实中，无论是人类社会或大自然都可以找到类似囚徒困境的例子，将结果划成同样的支付矩阵。社会科学中的经济学、政治学和社会学，以及自然科学的动物行动学、进化生物学等学科，都可以用囚徒困境分析，模拟生物面对无止境的囚徒困境博弈。囚徒困境可以广为使用，说明这种博弈的重要性。

以最常见的小事为例。为人父母的大多遇到过这样的类似情形：

“爸爸（妈妈），我要买一个 MP4，索尼新出的那款！”

“多少钱？”

“一千八百多。”

“这么贵?！你不是有一个 MP3 吗？”

“那个已经太旧了，也落伍了。同学们都有，我也要！”

以上是 14 岁的初二学生萌萌放学回到家里和家长的对话。对此，也许有人会指责萌萌不懂事、爱慕虚荣、喜欢攀比、不体念父母赚钱养家的艰辛，但这只是表面现象。目前学生穿的校服是学校统一制作的，单从衣服上看，学生无法分出三六九等，不知道谁的父母更有钱、谁在家更受宠。那么比什么？比学习好当然太“老土”，于是比鞋子、比手机、比 MP4。——这和我们成年人之间相互攀比谁家的房子大、车子好等并没有多少区别。

邻居大刘的儿子今年上高二，让他哭笑不得的是，儿子早上上学时穿的是两只一模一样的鞋，晚上回到家里，却一只脚穿耐克另一只脚穿阿迪达斯——不懂？这是时尚！据这位品学兼优的高中生说，你要穿个稍微次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



点的鞋，还没人和你换着穿呢！所以大刘现在的困境是，他如果要孩子不和人攀比，那就无疑是把孩子推到另一个体系——大多数同学之外的体系。这是家长的无奈，也是社会的无奈。

以上就是囚徒困境在现实生活中的生动写照。同学间的攀比，其结果是对大家都不好；但是别的同学都有了，你也得有，否则你就是同学中的“另类”，你就会遭多数同学的白眼。

国家之间军备竞赛的例子与此类似，同样可以用囚徒困境来描述。展开军备竞赛的两国都可以声称有两种选择：增加军备（背叛）、或是达成削减武器协议（合作）。两国都无法肯定对方会遵守协议，因此两国最终会倾向增加军备。似乎自相矛盾的是，虽然增加军备会是两国的“理性”行为，但结果却显得“非理性”（例如会对经济造成都有损坏等）。比如冷战时期的美国与苏联。

商业领域，囚徒困境在商业领域也不鲜见，比如价格战、广告战等。让我们看下面一例：

2007 年夏，中国食品行业普遍刮起了涨价风。6 月，14 家国内外乳品企业聚集南京签署“乳品企业自律南京宣言”。约定取消特价、降价销售等促销方式，这被认为是一种变相的联合涨价。7 月，方便面生产企业宣布集体涨价，幅度为 20% 至 40%。对于联合涨价，厂商们给出的统一理由是：遏制低价竞争，维护行业长远发展。

但是结果怎样呢？

不到两个月，在超市的货架上，方便面“涨价联盟”成员之一某品牌的葱爆羊肉方便面就搞起了促销活动——买两包方便面即可获赠一副扑克牌；而有的超市中，某著名品牌方便面则是买五连包送一个酱罐；还有方便面展开了“买五送一”的活动。

再看牛奶，“买一箱××纯牛奶送 3 袋 250 毫升牛奶”、“××利乐枕原价××元，现价 18 元”、“原价×元特浓纯牛奶现仅售×元”“××买一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



箱送一袋”……乳制品业的知名品牌无一例外，全部参加了促销活动。而且超市的促销广告牌上标明促销活动时间为 7 月 24 日至 8 月 10 日，是在乳制品业“涨价联盟”形成之后。

为什么这些当初如此高调、如此信誓旦旦的价格联盟是这样的不堪一击？博弈论中的“囚徒困境”能给出令人信服的解释。

假设乳制品市场有两个寡头同时面临着降价与不降价的选择，如果双方都不降价，则双方都保持原来的销售利润，增加的赢利为 0；如果双方都降价，则各增至 50 个单位；如果甲厂降价而乙厂不降价，那么甲通过降价扩大了市场份额，赢利增加 100 个单位，而乙因为坚持不降价而失去了市场，赢利增加至 100 个单位；反之，如果乙降价而甲不降价，而乙赢利增加 100 个单位，而甲赢利增加至 100 个单位。那么从双方最好的结果来看，就是双方都不降价（相当于“囚徒困境”中的两个人都不招）。但如同囚徒困境一样，只有降价才是每个企业的优势策略——如果对方不降价，我最好降价（我不降价得 0，降价得 100）；如果对方降价，我更得降价（我不降价得 -100，降低得 -50）。

显然，从参与竞争各方最好的结果来看，就是都不降价。而在现实中，几乎所有的公司都不可避免地陷入了价格战的囚徒困境中。

如何使对手陷入囚徒困境？

人的本质是自私和自利的，如果你能够很好的利用这一点，便可以变不利为有利，让自己走出困境。

当你处于绝对劣势时，只有借助其他人的帮助才能扭转局面，而其他人又不愿意出手相助，你有办法“迫使”那个人与你站在同一条船上吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



博弈论中，的确有一种给对方设置囚徒困境，从而“逼迫”对手与自己达成合作的方法。

东汉时期，班超受命率领使节团出使西域，联合西域各国共同抗击匈奴。到了鄯善国，起初几天鄯善王对班超一行都很友好，可是过了几天，他的态度突然冷淡起来，班超从送酒的仆人口中得知，原来是匈奴的使者也到了鄯善。由于鄯善一直很惧怕匈奴，所以这时的局势对于班超很不利，很有可能鄯善王会把他们抓起来献给匈奴使者。于是，班超当即作出决断，冒险率人乘夜杀了匈奴使者，然后拿着匈奴使者的头去见鄯善王，说：“匈奴使者已经被我杀了，匈奴一定会怪罪你。从今以后，只要你一心一意跟着汉朝抵抗匈奴，匈奴自然不敢来侵犯你们。”鄯善王见此情形，也只得与汉朝合作、与匈奴决裂了。在这个故事里，班超巧妙布局，把鄯善王陷入了一种没有其他退路的困境之中，从而只能选择与汉朝合作，与匈奴断交。

班超杀了匈奴使者之后，鄯善王面临以下几种情景：

第一种情景是非合作，即把班超一行杀了，或是献给匈奴人，这样一来，跟汉朝彻底决裂，并继续受匈奴的残酷压迫。

第二种情景是按兵不动，既不合作也不敌对。但由于匈奴使者死在他的地盘上，匈奴人肯定会记恨在心，日后定有一场浩劫，而且汉朝也会对他心存不满，两头不讨好。

第三种情景就是和班超代表的大汉王朝合作，一同抵制匈奴，这样，成功地把握还大一些。

我们可以看到，只有第三种情形才是对鄯善王最有利的，所以鄯善王不得不选择与班超合作的策略。而班超正是因为看穿了这一点，巧妙地转换了自己的劣势处境，并对把自身的困境与鄯善王的困境“绑”在了一起，迫使鄯善王做出了帮助自己解围的理性选择。

班超为鄯善王设置困境的做法，在现实生活中对我们多有启发。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



比如：

李四借了张三钱一万元钱，张三讨要，而李四无力归还。假如这时李四对张三说："我现在有一笔稳赚不赔的生意，但是缺少本钱，只要五千元就够了。如果你能再借给我五千元作为本钱，我赚了钱就把这次借的五千及上次借的一万一起还给你。否则那一万元钱我现在没法归还，只能等以后有钱时再还你了。"如果张三经过考察确认李四所说属实，那么作为一个理性经济人，为了收回他以前借出去的一万元钱，张三很有可能会做出再借五千元钱给李四的选择。

另外，在现代商业中，这种情形也不少见。如图书出版行业，发行商往往不能及时给出版商结算书款，即使书卖出去了也不肯结算。只有当出版商在发行商那里有了一定的"账底"之后，发行商才陆续给出版商结算"账底"以外的书款。著名出版家张静庐先生在其著作《在出版界二十年》中，叙述了他在20世纪初做出版时所遭遇的这种困境：如果此时出版商不再与发行商合作，那么以前的账底就成了"千年不还，万年不赖"的长期烂账，出版商永远也别想再要回来。在这里，发行商就成功地给出版商制造了一个迫使其合作的"囚徒困境"。

总而言之，在孤立无援的时候，不要一味悲观失望，而是要想办法把你的对手绑在自己的船上，让对手和你陷入同样的困境。此时，他为了保全自己的利益，就会无奈地做出与你合作的选择。

外力打破困境的例子

人类的自私天性，使他们陷入"囚徒困境"难以自拔。社会生活和商业竞争中的许多逻辑都与这一困境密切相关。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我们知道，一旦陷入“囚徒困境”，其中任何一方都无法独善其身，即使双方都有合作意愿，也很难达成合作。那么，有什么办法可以使我们逃脱“困境”？稍后将详细讨论这个问题，这里只说一个外力干预打破困境的例子，它具有一些悖谬甚至滑稽的色彩。

1971年，在“禁烟运动”的声势下，美国国会通过了禁止在电视上做烟草广告的法律。令许多人奇怪的是，这一回财大气粗的烟草公司反应相当平静，并没有动用其庞大的社会资源和影响力阻止这个法律的通过。而且，后来的统计资料表明：尽管烟草广告因受到限制而减少，可是烟草公司的利润却提高了。

你是否知道烟草公司为什么不反对、甚至可能还欢迎这项法律？因为这个禁令使他们从“囚徒困境”中解放了出来。

烟草行业同样竞争激烈，为了争夺市场，各大烟草公司都必须大做广告。为此，它们每年都要花费巨额广告费用，这无疑降低了它们的利润水平。也就是说，如果烟草公司都不做广告，它们的利润要更高。可是，如果其中一家公司不做广告，它的市场份额就会被其他公司抢走。这正是一个囚徒困境：你合作，对方不合作，你就吃亏了。在这种情况下，做广告就是优势策略。那么，烟草公司能否达成都不做广告的协议呢？不能，因为谁遵守协议，就很可能被对手耍弄。

现在好了，烟草公司做不到的，国家为它做了：法律起到了协议的作用，而政府承担了监督的成本，借用过去的一句话说，是“起到了阶级敌人想起而起不到的作用”，烟草公司又何乐不为呢？

也许有人会说：广告不但有竞争的作用，也有开拓市场的作用，在这方面，烟草公司不是也有损失吗？当然如此。但是注意这个法律是有限的，被禁止的只是电视广告，而不包括其他媒体；而且只禁止在美国做电视广告，而不包括其他国家。

事实上，对于已经比较成熟的市场，像香烟这样的商品，广告的开拓

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作用是有限的。现在，美国烟草公司已经把开拓的目标放在了广大的国外市场。

摆脱困境的胜利大逃亡

即便是在不知情的情况下，要相信你的朋友和战友，只有信任才能让同一利益战线上的人不被击垮。

我们已经知道，囚徒困境是每个人都在根据自己的利益做出决策，但结果是谁也得不到好处，也就是每个人在自利心理的驱使下，导致的结果是所有的人利益“同归于尽”。那么，能否打破囚徒困境，使处于囚徒困境中的人彼此协调自己的行动，从而使双方的利益都达到最大化呢？答案是肯定的，以下就是走出囚徒困境常见的法则。

1．施以报复：让背叛行为不敢发生

假如每一个拒供的囚徒都可以在刑满释放后对供认的囚徒实施报复（比如杀他全家），那么每个囚徒就可能因担心未来的报复而在现在选择拒供，使得“拒供，拒供”成为均衡的结果。合作达成了。

在“囚徒困境”经典事例模型中，假设两个嫌疑犯都是黑手党成员，反而可以走出这个困境。电影与文学作品中描述的黑手党，都会对与警方合作、出卖同伙的行为进行严惩（一般情况下是处死）。为了避免被处死，两个犯人应该拒绝与警方合作，这样他们就可以只坐半年的牢（而不是双双招认结果大家都坐二年的牢）。

司法实践中我们的确可以看到有很多犯罪团伙的成员，被捕后拒不坦白。这在很大程度上与惩罚机制有关。因为在一些犯罪团伙、黑社会中，如果出卖“兄弟”，将永远无法在江湖立足，并且其家人也将受到黑社会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的追杀。正由于这种报复与惩罚机制的存在，使得囚徒间彼此合作，从而打破了“囚徒困境”的局面。这与更为普遍的职业道德约束、战场纪律等如出一辙。

美国作家威廉·庞德斯通（William Poundstone）在他的著作中，以实例说明了囚徒困境的这一解决方案。在新西兰，报亭即无管理员也不上锁，买报纸的人自行放下钱后拿走报纸。当然某些人可能取走报纸却不付钱（背叛），但由于大家认识到如果每个人都偷窃报纸（共同背叛）会造成以后不方便的有害结果，这种情形很少发生。这例子特别之处是新西兰人并没有被任何其他因素影响而能脱离囚徒困境。并没有任何人特别去注意报亭，人们守规则是为了避免共同背叛带来的恶果。这种避免囚徒困境的大家共同的推理或想法被称为“异想（magical thinking）”。

2. 契约合作：建立相互信任的关系

在囚徒困境中，假如每个人都彼此相信对方不会招供，那么合作拒供的结果也可以出现。因此，合作的关键是相互的信任，也就是说，如果能够达成一种信任关系，那么也就可以达成合作。

如何达成相互信任的关系呢？一个很有效率的方案是：签订一份对双方都有约束力的、且对背约者进行严厉惩罚的契约。比如在商业领域，即使是未曾有过合作关系的人，也能通过订立合同而相互信任，进而达成合作。因为合同中会带有违约条款，谁不遵守合同，谁就将承担对自身极为不利的法律后果（如支付违约金、赔偿损失等）。

当然，签订合同与诚实信用地去履行合同是两回事，也就是说，并非签了合同就能使双方建立相互信任进而达成合作，但比起没有合同来，签订合同显然更有利于打破（背叛，背叛）这一囚徒困境。

3. 忠诚文化：打造“嗷嗷叫”的团队

电视剧《亮剑》受到很多观众的喜爱。尤其是独立团的战士们在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



战斗中不怕牺牲、争先恐后地“嗷嗷叫着往前冲”给人留下了深刻的印象。

我们知道，在一场战斗中，冲到最前面总是最危险的，相对落后就意味着相对安全，而且你不能因为某个士兵相对落后就说他胆小怕死或者临阵脱逃，因此军法是用不上的。根据囚徒困境，如果士兵有足够的理性，那么是没有人愿意冲在最前面的，因为每个人都会等着他人冲锋陷阵。

那么，李云龙的独立团战士们为什么还要“嗷嗷叫着往前冲”呢？政委赵刚的一席话道出了其中的秘密：“一支部队，也是有气质有性格的。而这种气质和性格，是与首任的军事主官有关。他的性格强悍这支部队就强悍，就嗷嗷叫。这支部队就有了灵魂。从此以后，这支部队不管换了多少茬人，它的灵魂仍在。”

这就是一个军队的忠诚文化，对国家的忠诚、对军人职责的忠诚、对战友的忠诚。有了这样的文化，战士们在冲锋时自然是争先恐后，囚徒困境的问题也不复存在。而没有这种文化的军队，在战斗中则往往一触即溃。

忠诚文化对于企业也同样适用。本来“大锅饭”中的偷懒行为是难以破解的囚徒困境，可是一旦植入企业文化，则情形就会大大改观。经济学家莱宾斯坦就曾建议培育合作的企业文化，以此来克服团队生产中的囚徒困境。

4. 长期关系和重复博弈

我们都知道，吸烟可以满足一时的快感，但却会导致日后的健康问题。对于只顾眼前而不管将来的人来说，吸烟将是他的最佳选择。同样的道理，在囚徒困境中，如果人们只顾眼前而不顾将来，则背叛是最好的选择。尤其是博弈只是一次的情况下，背叛简直就成了不二的选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可事实上，有的博弈是重复的。比如商业合作，往往不仅限于一次。如果你这次选择了背叛，虽然就这一次博弈考察你占到了便宜，但你失去了以后合作的机会，从长远考察则是吃了亏。因此，一个理性的人为了从合作中持续不断地获得利益（而不是“一锤子买卖”），则必然会选择忠诚而非背叛。也就是说，对于理性经济人而言，他会为了长远的将来利益而牺牲眼前的利益。事实上，重复博弈（建立长期合作关系）正是破解囚徒困境的又一个良策。有关重复博弈的更详细论述，我们将放在下一章中专门去讲。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三章

重复博弈：重复促成合作

何谓重复博弈？

在现实中，只要竞争时期足够长，竞争的双方都预期未来还要进行很多次博弈，那么，竞争的结构就可能近似于无限次重复博弈，使得双方在竞争中出现相互合作的局面。

顾名思义，重复博弈是指同样结构的博弈重复许多次。它是一种特殊的博弈，在博弈中，相同结构的博弈重复多次，甚至无限次。其中，每次博弈称为“阶段博弈”。在每个阶段博弈中，参与人可能同时行动，也可能不同时行动。因为其他参与人过去的行动的历史是可以观测的，因此在重复博弈中，每个参与人可以使自己在每个阶段选择的策略依赖于其他参与人过去的行为。

在重复博弈中，每次博弈的条件、规则和内容都是相同的，但由于有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一个长期利益的存在，因此各博弈方在当前阶段的博弈中要考虑到不能引起其他博弈方在后面阶段的对抗、报复或恶性竞争，即不能像在一次性静态博弈中那样毫不顾及其他博弈方的利益。当博弈只进行一次时，每个参与人都只关心一次性的支付；如果博弈是重复多次的，参与人可能会为了长远利益而牺牲眼前的利益，从而选择不同的均衡策略。有时，一方做出一种合作的姿态，可能使其他博弈方在今后阶段采取合作的态度，从而实现共同的长期利益。因此，重复博弈的次数会影响到博弈均衡的结果。

根据重复博弈的重复次数，可以将其分为有限次重复博弈和无限次重复博弈。

影响重复博弈均衡结果的主要因素是博弈重复的次数和信息的完备性。再重复博弈中，参与人存在着短期利益和长远利益的均衡，有可能为了长远利益牺牲短期利益而选择不同的均衡策略。重复博弈的这个结果，为现实中的许多合作行为和社会规范提供了解释。信息的完备性之所以影响均衡结果，是因为如果每一个参与人的特征不为其他参与人所知时，该参与人就很有可能积极建立一个好声誉，以换取长远利益。

我们往往发现，不同品牌的相同商品的价格往往相差无几，例如百事可乐和可口可乐。下面用一个关于产品定价的例子分析重复博弈。

以两个同样生产茶饮料的厂商 A 和 B 的定价决策为例，在一次性博弈中，厂商 A 和厂商 B 都存在上策，上策均衡是双方都定低价，以保证卖出更多的商品。

而在现实生活中，由于这个博弈可以重复无数次，那么，厂商 A 和 B 为了长期利益，往往进行试探性出价。在第一次博弈时，厂商 A 出高价以寻求竞争对手的合作，一旦厂商 B 为了短期利益采取不合作行为，那么就会建立厂商 B 是不可信任的信念，在下一次的博弈中都采取不合作的低价行为，使对局人的长期利益受损。

可见，如果厂商 B 在第一次博弈中采取不合作策略，那它当时得到的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



高收益会在以后博弈中因厂商 A 的报复性策略而抵消，甚至在重复博弈若干次后出现损失。

假如厂商 A 开始制定高价策略，厂商 B 也定高价，那而者都能获利；但是，如果厂商 B 接着制定的却是低价，那在第一次博弈中，它必然会获得高收益，但是随后，厂商 A 必然会用相同的低价行为而使其受损。这种策略被称为"以牙还牙"策略，这种策略使 A 在初始选择合作，如果 B 合作，那么 A 也会一直合作下去；若 B 在某一次博弈中选择不合作，那么 A 在以后博弈中都采取不合作策略。"以牙还牙"策略意味着任何一个参与人的一次性不合作将会引起永远的不合作。这样，所有参与人为了长期利益，大都都会在无限次重复的非合作博弈选择合作。

而在有限次重复博弈中，假定重复有限的 N 次，这意味着所有参与人都能预测到最后一次（第 N 次）的收益。在第 N 次博弈中，各参与人都知道对方的"以牙还牙"，但是他也知道如果在这次博弈中自己选择低价的上策，将使自己受益而其他参与人受损，且也不会留给对方报复的机会（博弈到第 N 次结束）。所有参与人都明白这一点，因此在最后一次博弈中将都采取低价策略，这与一次博弈的上策均衡结果相同。

在现实中，市场竞争者很难弄清重复博弈的结构。由于厂商难以预期自己在什么时候会结束经营，也不清楚与对手的竞争何时是第 N 次博弈。因此，只要竞争时期足够长，竞争的双方都预期未来还要进行很多次博弈，那么，竞争的结构就可能近似于无限次重复博弈，使得厂商在竞争中出现相互合作的局面。

路遥知马力，日久见人心

无论是试玉、辨材还是识人，都不能根据一时一事的现象下结论，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要从或长或短的时间和历史上来衡量。

重复博弈可以减少信息的不对称性，从而带来博弈双方间的一种均衡。我国有一句俗语正反应了重复博弈的这种作用——即“日久见人心”，它是指日子长了，就可以看出一个人的为人怎样。其出处为宋朝的陈元靓所写的《事林广记》卷九：“路遥知马力，事久见人心。”为什么日久就会见人心呢？这是因为，日子长了，人们间的博弈的次数多了，掌握着关于对方的为人等方面的越来越多的信息，就会对对方逐渐的了解和熟悉起来。

曾经有这样一个故事：有一个人，刚搬进新买的房子，就对院子全面整顿，杂草杂树一律清除，改种自己新买的花卉。某日，原房主回访，进门大吃一惊地问，那株名贵的牡丹哪里去了？这个人才发现，他居然把牡丹当草割掉了。后来他又买了一栋房子，虽然院子更是杂乱，他吸取了原来的教训一直按兵不动。果然，冬天以为是杂树的植物，春天里开出了繁花；春天以为是野草的，夏天花团锦簇；半年都没有动静的小树，秋天居然红了叶。直到暮秋，他才认清哪些是无用的植物而大力铲除，并使所有珍贵的草木得以保存。虽为珍木，却不可能终年开花结果，花朵等待花期，红叶需逢秋霜，花园里良莠不齐，若凭一时一季之见，难免不会摧折秀木。

人非草木，也非动物，人不仅仅需要机会，还会主观地掩饰自己的本来面目。刚刚调到新的工作单位，人们通常会有积极地表现，希望给领导和同事留下良好的第一印象，日子一久，就难免会懒散懈怠；家里有重要的客人拜访，主妇会把房间打扫的一尘不染，但是客人离开后很快就恢复平日的杂乱；初坠爱河的情侣，都在彼此面前展现最好的一面，等结婚多年以后，都会以真实的状态生活；良辰美景，花前月下，山盟海誓能不能经得起漫长的岁月？两肋插刀，赴汤蹈火，兄弟义气是否经得起利益的诱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



惑……

世事如棋，人心难知，广泛存在的信息不对称使我们时时刻刻需要面对他人欺骗和自身失误的风险。唐朝诗人白居易有一首著名的放言：“赠君一法决狐疑，不用钻龟与祝蓍。试玉要烧三日满，辨材须待七年期。周公恐惧流言日，王莽谦恭未篡时。向使当初身便死，一生真伪复谁知?”据《淮南子·淑真》，钟山之玉用炉炭烧三天而色泽不变；而《史记·司马相如传》语，豫章二木，小时不易辨识，生至七年，乃可分别。周公摄政辅佐幼年周成王时，曾被流言所伤，就避于东；王莽夺权之时，及其谦恭退让以收揽人心。由此，无论是试玉、辨材还是识人，都不能根据一时一事的现象下结论，而要从或长或短的时间和历史上来衡量。因此，随着时间的增加，交往的深入，观察的全面，我们会获得事物和人更多的信息，从而改善信息不对称的局面，方便我们得出比较贴近真实的结论。

重复博弈能走出囚徒困境吗?

重复博弈中的无名氏定理说明，对于相同的个体进行无限次重复博弈，如果参与人具有足够的耐心，则互利的合作均衡可以作为子博弈精炼均衡出现。

如果相同的参与人重复地进行上文中提到的囚徒博弈，那么，每个参与人都将面对新的可选择策略。如果一方在某局博弈中弃信，那么另一方就可以在下一局中选择背信。因此，弃信者必然会因他的“不良”行为而“受到惩罚”。这样的话，在一个重复博弈中，每个参与人都有机会树立合作的声誉，从而鼓励其他人也这样做。这种策略可行与否，要取决于这种博弈是有限次重复博弈还是无限次重复博弈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在有限次重复博弈中，由于每个人都会知道博弈的次数，是不会走出囚徒困境的。因为此时最后一局就相当于一次博弈的情况，参与人会选择背信以获得最佳的收益。由于可以预期最后一局博弈中大家不可能实行合作，那么在倒数第2局也不会实行合作，那么以此类推，可以得出，参与人会在每一局都选择背信。这是因为，参与人之所以要合作，是因为他们希望合作会引致将来的进一步合作，如果根本不存在将来博弈的可能性，没有人愿意采取合作的战略。

而在无限次博弈中，一方就会有办法影响另一方的行为：如果这次他拒绝合作，那么下一次，你也可以拒绝合作。只要双方都充分关心将来的收益，将来不合作的威胁就足以使他们采取有效率的策略。所以重复博弈会自发地形成博弈主体间的信用机制，出现合作均衡。

重复博弈中的无名氏定理说明，对于相同的个体进行无限次重复博弈，如果参与人具有足够的耐心，则互利的合作均衡可以作为子博弈精炼均衡出现。也就是说，只要交易具有长期性，且交易双方对未来收益的贴现足够高，则双方将从长远利益出发维持相互的合作。交易反复进行则容易建立信用关系，因为合作的长期利益远远大于失信获取的短期利益。信用是在重复博弈中，当事人谋求长期利益最大化的手段。若博弈重复发生，则人们会更倾向于相互信任。

理性行为并不导致社会最优结果，如果交易只进行一次那么市场中便会出现大量互相欺骗的行为，诚信不可能产生。但当交易扩展到无数次之后，合作解便得以出现。只要博弈时间足够长，由于对未来收益的预期，自利的个人，会自愿的选择诚信而不愿意去进行欺诈，从而诚信和作为道德的合作机制能得以产生。

在明代的贵州，乡村的市集并不像现在这样的便利。而是每个月只交易数次，比如王阳明被流放的地方叫“龙峰”，这个地方便选择传统十二生肖中的“龙日”进行交易，每个月只交易2到3次。但是，由于市场范

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



围很小，交易只进行少数农产品，从事商人这种职业的也人数极少。不仅所有村庄的人都认识这些商人，而且这些商人都是子承父业，交易可以被看成世代相传的无限次博弈。由于每个博弈者都考虑到未来的收益而不愿意进行欺诈性的行为以损害未来的收益，从而无限次博弈的合作便会出现，这就解释了传统社会中，作为价值伦理的诚信和儒家教义的重合性，因为诚信是好的，而且是符合博弈者利益的。如果时间不足够长，合作共谋便不成立，比如末世危机时所表现出来的短期行为。

现代信用的产生

人们之间重复的长期博弈，会使人们作出合符全体利益的行为决策，道德就是人们在长期博弈中积累起来的经验内化为各自的行为规范，具有明显的功利主义，只要一个社会的游戏规则不变，人们总会形成道德共识。

斯密指出，人是先靠互通有无、互助合作来维系生存的。商品交换是人们互相之间的满足，为了自己的需要而去满足他人的需要。他说，“在所有的国家当中，荷兰这个商业化的国家其守信程度最高。英格兰要比荷兰差一些，但是比苏格兰要好得多——原因可归结为自私——这种自私在英格兰人中和荷兰人中都是一样的。交易者因为害怕失去信誉，因而会很小心的遵守每一项承诺。当一个人一天交易 20 次的话，他就不大可能欺骗别人，因为那样会使他失去更多。当人们之间的交易很少的时候，我们发现人们就有可能进行欺骗，因为通过欺骗得到的东西比他们由此受到的损害要多。”

有人曾讲述了荷兰水手悲壮的故事。1596 年，荷兰的一个船长带着 17

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





名水手，被冰封的海面困在了北极圈的一个地方。经过8个月漫长的冬季，8个人死去了。但荷兰商人却做了一件令人难以想象的事情，他们丝毫未动别人委托给他们运输的货物，这些货物中就有可以挽救他们生命的衣物和药品。冰冻时节结束后，幸存的商人终于把货物几乎完好无损地带回荷兰，送到委托人手中。荷兰人有充分的理由先打开托运箱，把能吃的东西吃了，等到了目的地，可以加倍偿还托运者。任何人都会同意这种人道的做法，但是，荷兰人没有这样做，他们把商业信用看得比自己的生命更重要。他们用生命作代价，守住信用，创造了传之后世的经商法则。在当时，荷兰本来只是个100多万人口的小国，却因为商誉卓著，而成为海运贸易的强国，福荫世世代代的荷兰人。

萨缪尔森曾经说过，“只要能在竞争的市场蒙混过去，商人便会把沙子掺进食糖里去”。商业信用思想和观念不是国民性的问题，而是是否存在商业贸易的自然结果。商品生产和商品交换行为不仅使人们之间的自由与平等得到产生，还给人们带来诚信重诺、守时践约的习俗。可见，社会只要存在着分工与协作的关系，只要存在着交换与交易的行为，那么就存在持续的重复博弈，就需要依靠必要的信用为交往的各方提供某些确定性和某种安全感，使交往活动达到双方预期的结果，保证社会交往的连续性。

在现代社会中，俱乐部制度及商会制度的发明，也在更大程度上增加了交易频率。由于俱乐部成员相对比较固定，人们会对会员的历史和知名度有所评价。当成员违反交易规则或违约时，除了法律和其他外部途径之外，可能会受到被驱逐出俱乐部的威胁。行会内部甚至会将其终生除名，一种事后惩罚，从而行会及商会的自律制度，更有利促进诚信制度的建立。这应用在银行业上，便是法律界和银行界人士经常呼吁的个人信用制度。建立个人信用制度，在博弈论上的解释，便是使一次囚徒困境成为无限次从而获得合作解，因为个人一次违反信用，可能会损害其终生收益，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从而，诚信更可能建立。

重复博弈和信息完全

重复博弈的次数越多，获得的相关新信息就越多，新信息可以作为补充信息，来修正原来的先验信息，进一步弱化信息不对称的状态。

即使在重复博弈中，如果博弈者欺诈的信息没有得到公开传递，那么，博弈便无法诱导出诚信的合作解。可是信息的传递需要成本，很多时候交易者都面临着信息不对称的情况。在小范围内的乡土社会或者小半径范围内的交易比如俱乐部以内，欺诈性的行为很快会被传播，以至于其他成员不会与之发生交易。诚信有建立的基石并且很容易维持，但是在一个大规模的范围中，信息的传递机制便可能由于需要高昂的成本而难以运行。假设某家企业的失信行为不能被所有潜在的市场参与者及时发现，比如这家企业这次欠了某银行贷款不还而其他银行不知道，下次欠了另一银行贷款而其他银行还不知道，那么这家企业就会不断地拖欠下去，就没有必要讲信用。因此，如何增加信息的透明度是促进和维持诚信的疑难杂症，那么可以说重复博弈本身便是一剂良方。

2005 年度诺贝尔经济学奖获得者托马斯·谢林仔细考察了博弈者相互之间的信息沟通程度与博弈结果的相应关系，探讨“协同博弈”（co－ordination games）形成的条件。谢林要求人们注意“在对手间默契合作”的重要性，他讨论了这些自我约束措施的特点，以及在策略冲突中沟通（经常是以默契的方式）的作用。

例如第一次世界大战中，前线战士们自发产生“自己活，也让他人活”的原则。当时前线战壕里的军队约束自己不开枪杀人，只要对方也这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



么做。使这个原则能够实行的原因是，双方军队都已陷入困境数月，这给了他们相互适应和相互了解的机会。重复博弈使得博弈双方都更大程度上了解了对方的信息，使得更多的私人信息变为博弈双方的公共信息。

以人际间信用关系的发展为例，在重复博弈过程中，在博弈的初期，博弈双方的信用关系通常是以利益得失的权衡为基础的，博弈策略选择的过程是其所带来的收益和成本比较的过程，这时的信用关系可以说是一种“策略信用”。随着博弈次数的不断增加，掌握的对方的信息越来越多，对对方行为有了更多的预测依据，交易的不确定性和交易风险不断降低，这时双方的信用关系是一种“信息信用”。博弈继续进行下去，双方的信用关系将得到进一步强化和发展，产生衍生的信用关系，如“转移信用”，由于对某人非常信任，那么他对第三人的评价就成了是否信任第三人的依据。可见，博弈的过程不仅是参与人行动的过程，而且是参与人不断修正信念的过程。重复博弈的次数越多，获得的相关新信息就越多，新信息可以作为补充信息，来修正原来的先验信息，进一步弱化信息不对称的状态。重复博弈使得博弈参与者的决策过程融合进了信息传递过程，使博弈参与者的决策和行动建立在信息传递的基础上，从而突出了信息传递在博弈中的作用和地位，使信息传递过程在博弈中与参与者的行动过程、决策过程交织在一起，有利于博弈主体形成长远预期。

这种重复博弈和信息完全的互相促进就好像日久见人心的过程，人们之间持续的接触带来了更多信息的揭示，而这些信息的揭示能够帮助彼此后续的接触，逐渐形成完整的认识。

未来影响现在

如果未来相对于现在是足够重要的话，双方的合作是稳定的。因为每

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个对策者可以用隐含的报复来威胁对方，如果相互之间的接触能持续足够长使得这种威胁能够奏效的话。

对未来的预期，是影响我们行为的重要因素。一种是预期收益：我这样做，将来有什么好处；一种是预期风险：这样做可能面临的问题。这些将影响个人的策略，如学生读书，为了将来考上好学校取得文凭，获得更高的地位和收入。如果文凭一钱不值，就会影响学生的热情。也影响与他人、社会的关系。

地摊、车站、旅游点，这些人群流动性大的地方，不但商品和服务质量最差，而且假货横行，因为在商家和顾客之间“没有明天”——一个旅客不大可能因为你的饭菜可口而再次光临，一锤子买卖，不赚白不赚。

在公共汽车上，两个陌生人会为一个座位争吵，可如果他们认识，就会相互谦让。在相互社会联系紧密的人际关系中，人们普遍比较注意礼节、道德，因为都需要这个环境。

道德、法律、权力利益的划分，都与“还要见面”有关。从消极的层面看，我们互不侵犯，是为了避免没完没了、两败俱伤的循环报应。例如：两个原始人见面，一个拿着兽皮，一个拿着野果，他们都想把对方的东西据为己有。如果他们的见面是偶然的，可能相互抢劫；可是如果他们都生活在附近，考虑到对方家族的报复，抢劫的风险就大了。所以他们不去打对方的主意——所有权就这样产生了。如果他们确实想得到对方的东西，他们可以选择合作——以物易物，交易就这样产生了。

两个相邻的国家，如果相互敌对，是一件非常不幸的事。它们不可能“搬家”，又不可能消灭对方（这是现代国际关系准则所不允许的），这个死结就可能缠绕它们许多年。遗憾的是，这样关系的邻国还不少。

长期敌对对双方来说，都是损失巨大的。不但随时有爆发战争的危险，经济建设也受到拖累。谁也不可能把钱花在朝不保夕的危险地区，一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



来风险太大，二来，如果在边界有许多建设，也更容易被对方讹诈——那无异于是把人质交给对方。

中苏交恶的年代，双方都在边境地区陈兵百万，巨大的军费开支和潜在的战争风险对两国都是重负。现在两国关系改善，互信增加，边境军事力量大大减弱，可以说是一个双赢。从这个意义上说，“面向未来”不仅仅是一句外交辞令。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章

智猪博弈：搭便车最省力

何谓智猪博弈?

在适当的时候，不妨搭个便车，省点力气，吃点免费的午餐，以便达到事半功倍的效果。

博弈课程里面有一个著名的模型叫做“智猪博弈”。这个模型的主角是我们熟悉的猪：

假设猪圈里有一头大猪、一头小猪。猪圈的一头有猪食槽，另一头安装着控制猪食供应的按钮，按一下按钮会有一定单位的猪食进槽，两头隔得很远。假设两头猪都是理性的猪，也就是说他们都有着认识和实现自身利益的猪。再假设猪每次按动按钮都会有10个单位的饲料进入猪槽，但是并不是白白得到饲料的，猪在按按钮以及跑到食槽要付出的劳动会消耗相当于2个单位饲料的能量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





还有就是当一头猪按了按钮之后再跑回食槽的时候吃到的东西比另一头猪要少。也就是说，按按钮的猪不但要消耗2单位饲料的能量，还比等待的那个猪吃得少。

再来看具体的情况，如果大猪去按按钮，小猪等待，大猪能吃到6份饲料，小猪4分，那么大猪消耗掉2份，最后大猪和小猪的收益为4：4；如果小猪去按按钮，大猪等待，大猪能吃到9份饲料，小猪1份，那么小猪消耗掉2份，最后大猪和小猪的收益为9：－1；若两头猪同时跑向按钮，那么大猪可以吃到7份饲料，而小猪可以吃到3份饲料，最后大猪和小猪的收益为5：1；最后一种情况就是两头猪都不动，那他们当然都吃不到东西，两头猪的收益就为0。

我们可以看到，当采用大猪按按钮，小猪等待的策略时，这个时候，大猪和小猪的净收益都是4个单位的饲料。而且我们还可以看到的一个奇怪现象就是，如果小猪主动劳动，那么小猪的收益居然是－1，对于小猪来说，这比都躺在那儿还要吃亏，当然小猪是不会干的。

那么就是说，如果是小猪按动按钮，则大猪会在小猪到达食槽前把食物全部吃光，如果是大猪按动按钮，则大猪到达食槽时只能和小猪抢食剩下的一些残羹冷炙。既然小猪劳动不得食，则小猪不会主动按钮，而大猪为了生存，尽管只能吃到一部分，还是会选择劳动（按钮）。那么，在两头猪都有智慧的前提下，最终结果是小猪选择等待，只要搭顺风车就可以了。

对于大猪来说，小猪有了这个选择，那么大猪就只有两种结果了，要么也不动，那么两头猪就等死了，要是自己去按按钮的话还有4份饲料可以吃。所以，对大猪来说，等待是一种劣势的策略。我们已经说过了，假设了大猪和小猪都是理性的智猪，那么当大猪知道小猪不会主动去按按钮的时候，它亲自去动手总比不动要强，因此为了自己的利益而主动地奔走于踏板和食槽之间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



也就是说，不管大猪采取什么样的策略，对于小猪来说，劳动都是一个劣势而略，因此最开始就可以除掉这种可能。在剔除了小猪的按按钮这种方案以后，大猪就只有两种方按可供选择。在这两种策略里面，等待是一种绝对的劣势策略，所以也被剔除掉。所以在剩下的策略里面就只剩下小猪等待、大猪按按钮这个可以供选择的策略了，这就是智猪博弈的最后均衡。

结论就是：对于小猪来说，如果不仔细思考就开始劳动的话，会得不到任何好处。所以，有时候慢一点反倒是好的。

智猪博弈给我们的启示就是：生活中有些事情其实用不着自己费力，不妨找机会搭个便车，又省力又有实惠，这样的美事谁不希望呢？比如我们所熟知的名人效应，其实都是搭便车的“小猪”在借“大猪”的力量为自己谋取收益。

TCL 为了打造“国产手机第一品牌”的国际化形象，斥巨资 1000 万元聘请“韩国第一美女”金喜善，并力邀国际级导演张艺谋担纲广告片的拍摄。金喜善美丽、高贵、大方，符合产品本身的特质，同时她的国际化背景和对中国年轻时尚群体的巨大感召力也是 TCL 品牌可以搭便车的重要因素。在金喜善出演的 TCL 手机品牌形象的广告中没有一句台词，金喜善只是利用自己的肢体语言和表情表达出她对 TCL 手机的喜爱和信赖。这部广告片在中央电视台的黄金时段进行了投放，取得了很好的传播效果，TCL 手机“中国手机新形象”的传播语传遍全国。应该说，邀请金喜善的策略对于迅速打响 TCL 手机品牌而言是正确而有效的。

许多人并未读过“智猪博弈”的故事，但是却在自觉地使用小猪的策略。一些企业看到市场上的龙头企业推出了新的产品而风靡一时，便立刻模仿跟进，也是一种搭便车的小猪策略，让大猪花费前期的研究开发、市场推广等费用，等市场前景明朗了，自己再跟进就有稳定的收益了；还有股市上等待庄家抬轿的散户；公司里不创造效益但分享成果的人，等等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因此，对于制订各种经济管理的游戏规则的人，必须深谙“智猪博弈”指标，改变的个中道理。而参与其中的每个人，也要好好思考。

大猪加班，小猪拿加班费

对于小猪来说，既然如果不仔细思考就开始劳动的话却得不到任何的好处，那么，有时候慢一点反倒是好的。

某大学公开招聘两名教授，一个是教经济学的，一个是教会计学的。经过层层选拔，最终有两人获得机会，姑且称之为A教授和B教授。A和B之间接下来的事，是一个有关智猪博弈的演绎。

会计学教授的工资是5000元/月，而经济学教授的工资是3500元/月。A、B两教授具有相同的学历背景———会计学硕士。同时又都有经济学的教学经验，A授的会计学教学经验优于B教授。

依一般人的想法，知识就是金钱，知识越多，工资越高，A教授理所当然地会获得会计学教授职位。这就是我们这些聪明人的天真之处，殊不知现实并非如此。

因为B教授知道市场行情，而且知道到了目前，不可能有新的竞争者加入。因此，在与教务主任谈判时，极力否认自己具有经济学的教学经验，甚至说如果让他去讲授经济学会误人子弟，与其这样，自己宁可不要这份工作。

而A教授为了证明自己的能力，一开始就合盘托出，甚至大谈特谈自己的经济学教学经验。事情到此为止，我想每个人都看出了门道，学校不可能重新招聘，而两个教授也都不可能随便丢掉到手的美差。最终的结果就是B教授获得了会计学的教授职位，而A教授只好退而求其次，教授经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



济学。

这不是一个臆想的故事，而是活生生的现实。这也是“智猪博弈”的表现，结果是隐而不露的 B 获得了最大的收益。

博弈论学者认为，在现实的生活中，为集体利益而做出行动者所获得的利益远远小于“躲在背后的小猪们”的最终所得。不论是国营还是民营，私企还是外企，在企业内部总会存在各种各样的小团体，每一个团体都代表了一部分人的利益，都会推选出各自的代言人。我们往往发现，被推选为代言人的总是那些胸无城府，但又总是给人以积极形象的人。而群体活动的最大受益者——小猪则永远躲在幕后。活动成功了，他们可以不伤皮毛地优先分到一杯羹；如果失败了，他们也可以发表一通与我无关，我是受害者之类的演讲，让大猪成为永远的牺牲者。

这个博弈理论告诉了你一件事：天下是有免费午餐的，只要你足够聪明，做一个聪明的小猪，让他人心甘情愿为你提供午餐。

比如股市中，散户投资者与小猪的命运有相似之处，没有能力承担炒作成本，所以就应该充分利用资金灵活、成本低和不怕被套的优势，发现并选择那些机构投资者已经或可能坐庄的股票，等着大猪们为自己服务。想把自己修炼成真正能挣钱的人，“小猪”就要记住，保存实力比任何事情都重要。在没有确定“大猪”真的把行情给发动起来之前，决不轻举妄动。一定不要忘记，在这次博弈中，小猪最好的策略是躺着不动。

此外，很多时候，小猪跟在大猪后面就是了，不要试图冲在最前面。《孙子兵法》曰：不战而屈人之兵，乃上策也。悄悄跟在别人后面走，便是不战而屈人之兵的上策。

日本索尼公司在不久前曾向外界公布了一个秘密：过去，索尼在研发上投入很大，但往往只开花不结果，花了九牛二虎之力将新产品推出之后，别的公司却每每已经掌握了相关技术，所以，索尼公司成了冤大头，为他人作嫁衣裳。为此，索尼公司改变了策略，紧跟市场，待别人推出新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



产品打开市场后，索尼马上研究其不足，通过进一步的技术创新，开发并迅速推出其第二代产品，在性能、价格、设计等方面都优于对方的第一代，结果取得了“青出于蓝而胜于蓝”的技术创新和市场竞争效果。

在某种新产品刚上市，其性能和功用还不为人所熟识的情况下，如果进行新产品生产的不仅是一家小企业，还有其他生产能力和销售能力更强的企业。那么，小企业完全没有必要做出头鸟，自己去投入大量广告做产品宣传，只要采用跟随战略即可。

而生活中的一些占有更多资源的人，必须要承担更多的义务，这在当前的国际中是很常见的现象，谁先去按这个按钮，就会造福全体，但多劳却并不一定多得，小猪没有那么多的实力可以消耗，所以最好不要做这个领跑者。

任何行业中，在前面领跑的，受到的阻力总是最大，而跟随其后者要省力很多。大雁迁徙的时候，经常会变换队形，一会儿排成“人”字，一会儿排成“一”字，其中的一个原因的就是它们要更换头雁。头雁在最前面领飞，遇到的阻力最大，消耗的体力也最多，因而雁群中强壮有力的个体就要轮流做头雁。如果让一只大雁一直做头雁，再强壮的大雁也不能承受如此巨大的体力消耗。

在智猪博弈里，利用他人的努力来为自己谋求利益的智者是最大的受益人，因为他不必付出什么劳动就能获得自己想要的东西。因此，关键就在于如何让对手心甘情愿地按照自己的期望去行动。

小猪带给人的启示

在自己是“小猪”的时候，要找准值得跟随的“大猪”，这样才能借力发展自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



对于故事中的小猪来说，躺着不动是无奈的选择。因为小猪的力量小，所以就要找到大猪，让大猪的实力给自己服务，增加自己的竞争力。

现实生活中，只要你头脑灵活，善于思考与行动，就能借助外在的力量，为己所用。方法有二：一是树上开花，二是借鸡生蛋。总的原则都是“借力”为我所用。

《三十六计》中的第二十九计《树上开花》描述到：“借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可用为仪也。”句意为借助某种局面（或手段）布成有利的阵势，兵力弱小但可使阵势显出强大的样子。此计运用此理，是说弱小的部队通过凭借某种因素，改变外部形态之后，自己阵容显得充实强大了，就像鸿雁长了羽毛丰满的翅膀一样。

无人不知张飞是一员猛将，而他也有谋略。刘备起兵之初，与曹操交战，多次失利。刘表死后，刘备在荆州，势孤力弱。这时，曹操领兵南下，直达宛城，刘备慌忙率荆州军民退守江陵。由于老百姓跟着撤退的人太多，所以撤退的速度非常慢。曹兵追到当阳，与刘备的部队打了一仗，刘备败退，他的妻子和儿子都在乱军中被冲散了。刘备只得狼狈败退，令张飞断后，阻截追兵。张飞只有二三十个骑兵，怎敌得过曹操的大队人马？那张飞临危不惧，临阵不慌，顿时心生一计。他命令所率的二三十名骑兵都到树林子里去，砍下树枝，绑在马后，然后骑马在林中飞跑打转。张飞一人骑着黑马，横着丈八长矛，威风凛凛站在长坂坡的桥上。追兵赶到，见张飞独自骑马横矛站在桥中，好生奇怪，又看见桥东树林里尘土飞扬。追击的曹兵马上停止前进，以为树林之中定有伏兵。张飞只带二三十名骑兵，阻止住了追击的曹兵，让刘备和荆州军民顺利撤退，靠的就是这“树上开花”计。

张飞给人的感觉就是一个粗人，他却能想出迷惑别人的招数，其实他的方法并没有什么神奇的，只不过就是借助了地形让别人以为自己很是强

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大而已。

当自己是“小猪”时，就要学会借力。

20世纪50年代末，美国的佛雷化妆品公司基本独占了黑人化妆品市场。虽然有很多的化妆品公司与其竞争，但是它的霸主地位始终无法撼动。

这时，公司有一名推销员自立门户了，他就是乔治·约翰逊，他还邀请了三个同伴一起创业，其实最开始大家对他的实力很是怀疑，因为在与佛雷的竞争中败下来的大公司已经不计其数了，这样的小公司根本没有竞争力。但是乔治的想法不一样，他觉得他们不是要和佛雷竞争，而是要从佛雷分到一杯羹，所以从某种意义上来说，佛雷越发达，对自己也就是越有利，只要借助佛雷的力量就可以了。

果然，乔治说到做到，当自己的产品生产出来之后，他的广告词让大家很是惊讶，当然这是他经过了多次深思熟虑的，那就是：黑人兄弟姐妹们，当你用过佛雷公司的化妆品之后，再擦上一次约翰逊的粉质膏，你会有意想不到的结果！

从这则广告你就可以看得出来，很是奇特的，它不像一般的广告词一样，总是抬高自己贬低别人，而这则广告确实在推销佛雷的产品，但其实确是在推销自己的产品，这就是借助别人已有的声誉，自己什么都不干的策略。

当然功夫不负有心人，让佛雷这只大猪替自己开拓市场的方法很灵验，他们把自己的新产品和佛雷的名字摆在一起，消费者们很自然地就接受了约翰逊的粉质膏。走出第一步之后，约翰逊又开始推出一系列的新产品，这时候的消费者已经接受了他们的东西，随之而来的东西就变得不是那么难办了。

经过了几年的努力，他们居然打败了佛雷，成为了黑人化妆品市场的新霸主。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这就是一个借助已有产品的声誉打出自己的例子，小猪在最开始力量不足的时候借助大猪壮大自己的实力，扩大自己的市场占有率。

上面的小猪至少还有自己的品牌和一定的实力，如果是只一无所有的“小猪”，又该怎么办呢？这时候可以学会借鸡生蛋。

现任分众集团 CEO 的江南春的创业之路就是借鸡生蛋的最好例子。生性好强的江南春不甘心一辈子为别人打工，看老板的脸色过日子。因此，1994 年 2 月，在读大学三年级的江南春就开始了自主创业之路。同年 7 月，江南春自筹资金，注册创办永怡传播公司，并出任永怡传播公司的总经理。

可是，几乎作为中国最早的一代大学生创业者，1994 年时江南春何以获得百万余元的注册资金？事实上，凭借江南春当年的资金实力，他还不足以成立一家属于自己的广告传媒公司，于是只可能“借鸡生蛋”，靠别人的钱帮助自己注册成立公司。而也就是 1994 年的同一时候，港资永怡集团老板为了整合旗下公司品牌，出资 100 万让江南春组建永怡传播公司。这是一家以创意为主的广告代理公司。只不过，江南春仅仅只是拥有公司管理权，永怡传播公司不得不依附于当时的永怡集团，严格意义上说，在法律制度上江南春没有“所有权”。从“管理权”到“所有权”转变的这个过程，江南春又巧妙地使用了“借鸡生蛋”策略。

公司成立之后，自己不是法人代表，但是为了能尽快将公司收归己有，他必须拼命赚钱，通过“还款”或者“购买股份”的方式让永怡传播公司改姓“江”。

于是，成为“江总”的大三学生江南春马不停蹄地为了自己的企业四处打拼。然而，大学阶段即出尽风头的江南春，面临一年后的毕业，江南春却“感觉到了压力”。为了逃离或是挑战压力，江南春与一位志同道合的朋友合作，成立了东广广告公司。这个公司的运作成功，在相当大的程度上体现了两个年轻人的远见。当时无锡正在大张旗鼓地进行市政建设，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



受到上海南京路灯火通明的启发，他们凭借“让无锡亮起来”的策划方案拿下了无锡的灯光工程。

“以上海市的‘灯光改造工程’游说无锡市政府在商业繁华地点建立灯箱广告，成本只有百万元，而收益却是六七百万。当然，城市形象也是实实在在地改变了。”江南春说。事实上，这500个灯箱的工程他们没有投入一分钱。因为前期的制作费用是无锡市财政局作为市政工程给贷的款，所以江南春没有投入一分钱，就一鼓作气在无锡做了500个灯箱广告。借你的钱，然后做你需要的产品，产品做好之后，你再用我要求的价格买回去。我来的时候带着创意和能力，走的时候口袋里装满了钱。

这就是“借鸡生蛋”策略的巧妙运用，也凭借着这样的不懈努力与干劲所挣得的这一笔笔的业务让江南春拥有了第一个50万，从而真正意义上拥有了永怡公司的管理权和所有权。同时也让江南春创造了白手起家，空手套“永怡”的商业奇迹。

对于白手起家的创业“小猪”来说，可以通过自己的智慧和策略，直接或间接地使用别人的资金，如通过向银行借贷或与他人合作等方式，来弥补自己资金方面的不足，走出困难的局面。从而开创出自己的一番事业。

平衡大小猪的收益

不管你是大猪，还是小猪，你的周围总会充满了各种各样的大猪、小猪，心里盘算着如何让自己获取最大的收益。开动脑筋，让自己更聪明一点，事半功倍地达到想要的结果。

在智猪博弈里，小猪是最大的受益者，因为它不必付出任何劳动就能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



获得食物。但是，实际生活中，作为一个有理性的人，谁都不愿意甘冒风险而为他人带来好处。如果是这种情况，智猪博弈便无法形成。“各家自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”，其结局必然是整体利益受到损害。

在智猪博弈的模型中，要摆脱大家都无法生存的困境，就要让双方的期望值不同，然后由一方做出现象上的让步。实际上，让步的这一方，只是在表面上看起来是谦让，而不是无原则无目的的让步，绝不像孔融让梨那样是出自道德心，而是出自自己理性的盘算和对期望值的估计，然后才采取看似让步的举动的。这样一来，别人看来你是让步了。因为表面上是如此的，而你在不违背自己意愿的基础上，打破了困境，实现了自己的期望。这看似愚蠢，实则智慧至极。

而对于管理者来说，就要多思考一下了。在这场博弈中，小猪之所以不干活，原因何在？因为，小猪踩踏板将一无所获，不踩踏板反而能吃上食物。对小猪而言，无论大猪是否踩动踏板，不踩踏板总是好的选择。反观大猪，已明知小猪是不会去踩动踏板的，自己亲自去踩踏板总比不踩强吧，所以只好亲力亲为了。

这种“小猪躺着大猪跑”的现象是由于故事中的游戏规则所导致的。规则的核心指标是：每次落下的事物数量和踏板与投食口之间的距离。

作为一个组织或者一个企业的管理者，为了整体利益，你必须重新设置游戏模式，改变核心指标，猪圈里可能就不会出现同样的“小猪躺着大猪跑”的景象了？试试看：

改变方案一：减量方案。投食仅是原来的一半分量。结果是小猪大猪都不去踩踏板了。小猪去踩，大猪将会把食物吃完；大猪去踩，小猪将也会把食物吃完。谁去踩踏板，就意味着为对方贡献食物，所以谁也不会有踩踏板的动力了。

如果目的是想让猪们去多踩踏板，这个游戏规则的设计显然是失败的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



改变方案二：增量方案。投食为原来的一倍分量。结果是小猪、大猪都会去踩踏板。谁想吃，谁就会去踩踏板。反正对方不会一次把食物吃完。

对于游戏规则的设计者来说，这个规则的成本相当高（每次提供双份的食物）；而且因为竞争不强烈，想让猪们去多踩踏板的效果并不好。

改变方案三：减量加移位方案。投食仅原来的一半分量，但同时将投食口移到踏板附近。结果呢，小猪和大猪都在拼命地抢着踩踏板。等待者不得食，而多劳者多得。每次的收获刚好消费完。

对于游戏设计者，这是一个最好的方案。成本不高，但收获最大。

原版的“智猪博弈”故事给了竞争中的弱者（小猪）以等待为最佳策略的启发。但是对于社会而言，因为小猪未能参与竞争，小猪搭便车时的社会资源配置的并不是最佳状态。为使资源最有效配置，规则的设计者是不愿看见有人搭便车的，政府如此，公司的老板也是如此。而能否完全杜绝“搭便车”现象，就要看游戏规则的核心指标设置是否合适了。

比如，公司的激励制度设计，奖励力度太大，又是持股，又是期权，公司职员个个都成了百万富翁，成本高不说，员工的积极性并不一定很高。这相当于“智猪博弈”增量方案所描述的情形。但是如果奖励力度不大，而且见者有份（不劳动的“小猪”也有），一度十分努力的大猪也不会有动力了——就像“智猪博弈”减量方案所描述的情形。最好的激励机制设计就像改变方案三——减量加移位的办法，奖励并非人人有份，而是直接针对个人（如业务按比例提成），既节约了成本（对公司而言），又消除了“搭便车”现象，能实现有效的激励。

有两个矿区老板，一个老板很是大方，给自己的工人的工资比哪儿的都要高。而另外一个老板就不是这么想的，他觉得矿区是自己开发出来的，工人只给一些基本的工资就可以了，其他的都应该归自己所得。

两个矿区的人就这样生活着，前一个矿区的工人得到了除生活费以外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的更多工资，他们除了自己的基本生活外，还能够做一些其他的消费，扩大自己的生活范围。逐渐地，这边的工人都活得很滋润，工人的后代都该上学的上学，平时大家该怎么娱乐就怎么娱乐。而这个矿区的老板又开始在附近的地方开办了很多的消费场所，赚取了更多的钱，发给工人的工资更多，大家干事也更卖力。良性循环进行着，矿区也在完善，安全措施之类的都做得很好。渐渐地，这个地方就成为了一个繁华的小城镇。

而另外一个地方却是另外一番景象，这个老板本来想要最大化地榨取工人，可是渐渐发现工人的劳动生产率很低下，怎么惩罚都没有用，大家好像都联合反对。慢慢地，这里越来越荒凉，矿里面还老是出事，医药费都花掉了不少，他自己就不明白这究竟是怎么回事。其实很简单，就是分配出了问题，当人们多劳了却得不到更多的时候就没有了积极性。

所以，作为一个管理者就要注意，如果不给"大猪"更多的收益，你的团体中就会出现越来越多的"小猪"，一定要激励"大猪"，让大小猪之间的收益达到某种平衡，这样才能给自己的团队带来更多的利益。

激励机制是现代企业管理中常用的手段，也是非常有效的手段，这种机制可以更有效地调动大家的积极性，更全身心地投入自己的工作中去，把失误降低到最低。当然，这种考核机制在实行过程中一定要做到公平，赏罚要分明，这样才可以达到预期的效果。

要平衡大小猪的收益，就是要设立公正合理的考核机制、激励机制，建立完备科学的薪酬体系。要想达到这个目标，必须至少遵循以下几个原则：

认可性原则。如果设计出来的机制和体系不能为员工所认可和接受，那么无论其技术方面做的是多么的出色也是没有任何成效的。因此要让员工明白现行的薪酬决策是怎样做出的，工资结构为什么要设计成某种形式，企业为什么要对工资结构做出某种调整，为什么这种决策是最适合本企业的等等。可以采用让员工参与到薪酬决策中来以及运用有效的方式与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



员工进行沟通等方法来使员工认可和赞同薪酬体系。

公平性。是指企业员工对薪酬分配的公平感，也就是对薪酬发放是否公正的认识与判断，是设计薪酬制度和进行薪酬管理时首要考虑的因素。公平的赏罚是取得员工的信任、争取员工支持并为企业作出更大贡献的基础，一般来说，合理的薪酬应满足以下三个条件：①外部公平性。同一行业同一地区或同等规模的不同企业中类似职务的薪酬应基本相同，因为此类职务对员工的知识、技能与经验要求相似，付出的脑力和体力也相似，薪酬水平也应大致相同。②内部公平性。即同一企业不同职务的员工所获得的薪酬应正比于其各自对企业作出的贡献，只要比值一致便是公平。③自身公平性。即同一企业中占据相同职位的员工，其所获得的薪酬应与其贡献成正比，同样，不同企业中职位相近的员工，其薪酬水平也应基本相同。

竞争性。竞争性是指在社会上和人才市场中，企业的薪酬标准要有吸引力，才足以战胜竞争对手，招到所需人才并留住人才。要有竞争力，就必须为他们提供高于同行业其他企业的薪酬水平。

激励性。激励性是指要在内部各类、各级职务的薪酬水准上，适当拉开差距，真正体现薪酬的激励效果，为每个员工提供公平均等的机会，提倡和鼓励竞争，让富有聪明才智和诚实肯干者在竞争中脱颖而出并获得高报酬，激励员工为追求本企业效益最大化作贡献，反对平均主义分配。

至少遵循以上四个原则，才能设计出一个对内具有公平性，对外具有竞争力的赏罚机制。小猪有吃的，保证不会饿死，大猪有更多吃的，这样才能让你的团队得到更好的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



证券市场中的“智猪博弈”

金融证券市场是一个群体博弈的场所，其真实情况非常复杂。在证券交易中，其结果不仅依赖于单个参与者自身的策略和市场条件，也依赖其他人的选择及策略。

在“智猪博弈”的情景中，大猪是占据比较优势的，但是，由于小猪别无选择，使得大猪为了自己能吃到食物，不得不辛勤忙碌，反而让小猪搭了便车，而且比大猪还得意。这个博弈中的关键要素是猪圈的设计，即踩踏板的成本。

证券投资中也是有这种情形的。例如，当庄家在低位买入大量股票后，已经付出了相当多的资金和时间成本，如果不等价格上升就撤退，就只有接受亏损。

所以，基于和大猪一样的贪吃本能，只要大势不是太糟糕，庄家一般都会抬高股价，以求实现手中股票的增值。这时的中小散户，就可以对该股追加资金，当一只聪明的“小猪”，而让“大猪”庄家力抬股价。当然，这种股票的发觉并不容易，所以当“小猪”所需要的条件，就是发现有这种情况存在的猪圈，并冲进去。这样，你就成为一只聪明的“小猪”。

从散户与庄家的策略选择上看，这种博弈结果是有参考价值的。例如，对股票的操作是需要成本的，事先、事中和事后的信息处理，都需要金钱与时间成本的投入，如行业分析、企业调研、财务分析等。一旦已经付出，机构投资者是不太甘心就此放弃的。而中小散户，不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



太可能事先支付这些高额成本，更没有资金控盘操作，因此只能采取小猪的等待策略。等到庄家动手为自己觅食而主动出击时，散户就可以坐享其成了。

股市中，散户投资者与小猪的命运有相似之处，没有能力承担炒作成本，所以就应该充分利用资金灵活、成本低和不怕被套的优势，发现并选择那些机构投资者已经或可能坐庄的股票，等着大猪们为自己服务。

由此看到，散户和机构的博弈中，散户并不是总没有优势的，关键是找到有大猪的那个食槽，并等到对自己有利的游戏规则形成时再进入。

遗憾的是，在股市中，很多作为“小猪”的散户不知道要采取等待策略。更不知道让“大猪”们去表现，在“大猪”们拉动股票价格后从中获取利润，才是“小猪”们的最佳选择。

作为“小猪”，还要学会特立独行。行动前，不用也不需要从其他“小猪”那里得到肯定；行动时，认同且跟随你的“小猪”越多，则你出错的可能也就越大。简单地说，就是不要从众，而是跟随“大猪”。

当然股市中的金融机构要比模型中的大猪聪明的多，并且不守游戏规则，他们不会甘心为小猪们踩踏板。事实上，他们往往会选择破坏这个博弈的规矩，甚至重新建立新规则。比如他们可以把踏板放在食槽旁边，或者可以遥控，这样小猪们就失去了搭便车的机会。例如，金融机构和上市公司串通，散布虚假的利空消息，这就类似于踩踏板前骗小猪离开食槽，好让自己饱餐一顿。

当然金融市场中的很多“大猪”也并不聪明，他们的表现欲过强，太喜欢主动地创造市场反应，而不只是对市场作出反应。短期来看，他们可以很容易地左右市场，操纵价格，做胆大妄为的造市者。这些“大猪”们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



并不知道自己要小心谨慎、如履薄冰，他们不知道自己的力量不如想象的那样强大到可以无敌于天下。自然而然地，每一年都会有一些高估自己的“大猪”倒下，幸存的“大猪”在经过优胜劣汰之后会变得更加强壮。不过，无论是多么强壮的“大猪”，只要过于自信、高估自己控制市场的能力，总会倒下。

俗话说“家家有本难念的经”，在股市中，“大猪”有“大猪”的难处，“小猪”有“小猪”的难处。尽管“大猪”“小猪”只要了解自身处境，采取相应的策略就会成功，然而理性是有限的，确定的成功总是很难获得。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第五章

斗鸡博弈：进与退的智慧

何谓斗鸡博弈？

生活永远给予勇者以最丰厚的奖赏，如果你是一只斗志昂扬的斗鸡，那么请鼓起勇气，让自己成为沙场上的常胜将军！

博弈论中有三大模型，一个为“囚徒困境”，一个为“智猪模型”，另一个就是“斗鸡模型”了。所谓斗鸡模型，是这样的：

在斗鸡场上有两只好战的公鸡发生遭遇战，公鸡有两个行动选择：一是退下来，一是进攻。

如果一方退下来，而对方没有退下来，对方获得胜利，这只公鸡则很丢面子；如果对方也退下来双方则打个平手；如果自己没退下来，而对方退下来，自己则胜利，对方则失败；如果两只公鸡都前进，那么则两败俱伤。因此，对每只公鸡来说，最好的结果是，对方退下来，而自己不退。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



状，只好放弃在该地区的努力。后来，在两家公司共同占领市场的中西部城市扬斯敦，宝洁公司又增加广告并降价，试图将通用食品公司逼出该地区。通用食品公司又毫不迟疑地采取了报复措施，直接以其行动向宝洁传递了这样一个信号：要打价格战、广告战，本公司奉陪到底。通过几个回合的争斗，通用公司的“粗暴的报复者”形象得以成功树立，所有的企业都明白，谁要跟通用公司争夺市场，通用公司就将跟谁同归于尽。在以后的岁月里，再没有其公司企图通过价格战与广告战与通用公司争夺市场。

在这里，通用食品公司所采取的“自杀式报复”其实跟斗鸡博弈中的选择“前进”是完全类似的。它通过冒险采取这种策略最终成功地使对手感到畏惧且退避三舍。这种情形很符合我们在日常生活中时常听到的一句话：“软的怕硬的，硬的怕横的，横的怕愣的，愣的怕不要命的。”这也是我们通常所说的“狭路相逢勇者胜”的哲学，它在人们的日常生活中同样适用。

此外，“敌进我退、敌退我进”，“打得赢就打、打不赢就跑”……在势不均力不敌的情况下，暂时的退让也是一种策略：敌退我不进，会坐失良机；敌进我不退，硬拼也不明智。打得赢不打，是不能敢于胜利的怯懦；而打不赢还不跑，革命的本钱都会赔进去了。归根到底，博弈双方的行为都是取决于对方的行为，“纳什均衡”究竟表现为谁进攻、谁撤退？具体地说，选择进攻还是后退，选择妥协还是强硬，是要根据自己的实力和当时的实际情况来判断的。怎样做对自己有利就怎样去做，这才是原则。

▶▶ 斗鸡博弈的解决之道

获取主动权，勇敢前进一步，将对手打出去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



前面我们已经提到，在博弈中，纳什均衡点如果有两个或两个以上，结果就难以预料。这对每个博弈方都是麻烦事，因为后果难料，行动也往往进退两难。一个小例子就是两个骑自行车的人相向而行，很容易“碰头”——因为不知道对方会不会躲、往哪边躲，自己也不知该如何反应，于是撞到一起。

自行车相撞一般不会造成什么大麻烦，可是如果换成汽车，就可能出现伤亡。所以，应该有一个强制性的规定，来告诉人们该怎么做。

开车的时候你应该走哪一边？假如别人都靠右行驶，你也会留在右边。套用“假如我认为他认为”的框架进行分析，假如每个人都认为其他人认为每个人都会靠右行驶，那么每个人都会靠右行驶，而他们的预计也全都确切无误。靠右行驶将成为一个均衡。

不过，靠左行驶也是一个均衡，正如在英国、澳大利亚和日本出现的情况。这个博弈有两个均衡。均衡的概念没有告诉我们哪一个更好或者哪一个应该更好。假如一个博弈具有多个均衡，所有参与者必须就应选择哪一个达成共识，否则就会导致困惑。

海上航行也要面临同样的问题，尽管大海辽阔，但是航线却是比较固定的，因此船只交会的机会很多，这些船只属于不同的国家，如何调节谁进谁退的问题呢？

一艘军舰在夜航中，舰长发现前方航线上出现了灯光。舰长马上呼叫：“对面船只，右转30度。”

对方回答：“请对面船只左转30度。”

“我是美国海军上校，右转30度。”

“我是加拿大海军二等兵，请左转30度。”

舰长生气了：“听着，我是‘列克星顿’号战列舰舰长，这是美国海军最强大的武装力量，右转30度！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



"我是灯塔管理员，请左转 30 度。"

即使你官阶、舰船再大，灯塔也不会给你让路。那么，如果是两条船相遇，又如何决定呢？

谁先让不能等待临时谈判，也不是由官阶说了算。海上避碰也有像许多国家规定车辆在马路上靠右走那样不容谈判的规矩。人们规定，迎面交会的船舶，各向右偏一点儿，问题就解决了。十字交叉交会的船舶，则规定看见对方左舷的那艘船要让，慢下来或者偏右一点儿都可以。这就从制度上规定了避让的方式。

这十字交叉交会时如何避免碰撞的规矩，就是上述博弈的两个纳什均衡中的一个。究竟哪一个纳什均衡真正发生，现在就看两船航行的相互位置。如果甲看见乙的左舷，甲要让乙原速直走，就是右上角那个纳什均衡；如果乙看见甲的左舷，乙要让甲原速直走。

上面的例子是通过规定解决了问题，不过，若是遇到电话打到一半突然断了的事，你该怎么办？

假如你正在和女友通话，电话断了，而话还没说完。这时有两个选择，马上打给对方，或等待对方打来。注意：如果你打过去，她就应该等在电话旁，好把自家电话的线路空出来，如果她也在打给你，你们只能听到忙音；另一方面，假如你等待对方打电话，而她也在等待，那么你们的聊天就没有机会继续下去。

一方的最佳策略取决于另一方会采取什么行动。这里又有两个均衡：一个是你打电话而她等在一边，另一个则是恰好相反。

一个解决方案是，原来打电话的一方再次负责打电话，而原来接电话的一方则继续等待电话铃响。这么做的好处是原来打电话的一方知道另一方的电话号码，反过来却未必是这样。

另一种可能性是，假如一方可以免费打电话，而另一方不可以（比如你是在办公室而她用的是住宅电话），那么，解决方案是拥有免费电话的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一方应该负责第二次打电话。还有一种比较通常的解决方法是，由较热切的一方来打电话，如一个煲电话粥成瘾的家庭主妇对谈话的热情很高，而她的同伴就未必这样，这种情况下通常是她打过去。再如恋爱中的男女遇到这种情况，通常也是由主动追求者打电话。

假如不考虑以上因素，那么打这个电话又得用到这种“混合策略”了：设想双方都投硬币决定自己是不是应该给对方打电话，根据前面给出的条件，两人这种随机行动的组合成为第三个均衡。

假如我打算给你打电话，我有一半机会可以打通（因为这时你恰巧在等我打电话），还有一半机会发现电话占线；假如我等你打电话，那么，我同样会有一半机会接到你的电话，因为你有一半机会主动给我打电话。

每一个回合双方完全不知道对方将会采取什么行动，他们的做法实际上对彼此都最理想。因为我们只有一半机会重新开始被打断的电话聊天，我们知道我们（平均来说）要尝试两次才能成功接通。

需要再次强调的是：均衡不一定是博弈的最优结果。在“囚徒困境”中，唯一的均衡是一起招认，站在群体的角度，这是最坏的结果。均衡只是博弈的最“稳定”结果，或者说是最可能出现的结果。

用气势压倒对方

善于营造声势，不用真刀实枪的战斗，就可以不战而屈人之兵。

设想一下斗鸡场上有两只公鸡，其中一只雄赳赳、气昂昂，摆出一副久经沙场、无所畏惧的样子，如果另一只公鸡在气焰上短了一筹，自然就被对手的声势给震慑住了，自然节节败退，这就是斗鸡博弈告诉我们的道理：不必针锋相对，大可采用“威慑战略”，做一些虚张声势的表面功夫，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



让对手自己软下去，这才是斗争的最高境界。

某马戏团表演，驯兽师与老虎关在同一只铁笼中演出。突然停电了，黑暗中，老虎的视线不受影响，显得格外的虎视眈眈，而驯兽师却什么也看不见，形势暗含凶险。驯兽师突然意识到，老虎并不知道人看不见它，于是他镇定自若的挥舞道具，像平时一样表现出降伏猛兽的勇气。这时老虎在他的指挥下，仍然是一只温驯的“猫”。

有时候，你的对手也不是那么好惹的，万一他是一个“不蒸馒头争口气”的呆子，那么你怎么营造声势都没有用，他不吃这一套，还是会琢磨着怎么拼个鱼死网破，这时候你不妨主动进攻，给他一点颜色看看，让他知道你的厉害不是纸面上的、也不是口头上的，他自然就乖乖的后退了。

一个面带菜色、衣着简朴的小伙子乘坐长途汽车，因为带的杂物太多，被司机训斥后蜷缩在车尾角落里。

车行半路，忽然冒出来一个歹徒持械抢劫，原来他混在旅客堆里，逃避了司机的注意。这时候，司机已经被凶狠的歹徒用刀顶住脖子，眼见一场面对全体乘客的抢劫就要发生。那个小伙子突然站了起来，大叫一声：“给我住手！”然后写了一张纸条递了过去。几个歹徒读罢字条，互相对视片刻，竟然迅速下车逃跑了。

一场风波化险为夷，大家诧异地问小伙子：“你是警察？”

“不是。”

“你是军人？”

“也不是。”

“那你怎么这么厉害？”

“老实说，我今天正好带着借来的大笔钱，被他们抢走的话我也只有死路一条，所以只得铤而走险了。我在纸条上写的是：快滚蛋！我是一个持枪在逃犯，惹火了我就杀了你们。”

“横的还是怕不要命的”，“威慑战略”在某些时候还真管用。你给别

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人的威慑不一定代表你真会那么去做，只是给别人一种震慑力或假象，在生活中采用一些假的威慑，或许可以解决一些难题。恰如在斗鸡博弈中，有一只公鸡气势汹汹的向前迈一步，意味着“小样，你胆子还真不小，等我给你点眼色看看！”这样对手就被吓住，由此退让下去。

在日常生活中，我们不仅要会使用“威慑战略”，同时也要能识破对方的“虚张声势”。当父亲威慑顽皮的孩子，“你再吵，我就把你从窗外扔下去”，这种大而不当的威慑就不用置信。威慑在什么时候才是可置信的？答案是，“只有当事人在不施行这种威慑时，就会遭受更大的损失。”

警察奉命拦截一支游行队伍，群众情绪激动，警察严阵以待，冲突一触即发。若群众表现出不可遏制的愤怒，拼死冲破封锁线的勇气，警察最好识相让开，否则会被愤怒的群众踩扁。但若警察排成铜墙铁壁，并威慑“我们死也不会放你们过去”。真是这样的话，群众也还是作鸟兽散算了。那么如何判断警察的威慑是真的呢？如果警察接到了上级的命令“不成功便成仁”的话，那么不要怀疑，他们将不惜代价也要挡住游行队伍了。

要让自己的威慑更加有效，需要做出断绝后路的行为，表达出你孤注一掷的决心，对方才会有所忌惮。

从科学的角度上来说，斗鸡博弈对人的作用，和达尔文生物进化论的观点相一致：在自然界中，到处都存在着一种竞争的法则，在这种竞争法则的作用下，这个世界才显得生机勃勃。如果一个物种失去了竞争，这一物种就会失去活力，死气沉沉而陷入灭种的边缘。如果一只斗鸡永远都不战斗，那么它只会变成一只普通的公鸡，整日在沙地上溜达觅食。所以，如果要成为一只战无不胜的常胜将军，你必须学会让你的对手成为你前进的动力，让你变得越来越强壮。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



退是策略，进是目的

以退为进，以达到目的为胜利。

有一次，世界著名滑稽演员胡珀在表演时说："我住的旅馆，房间又小又矮，连老鼠都是驼背的。"旅馆老板知道后十分生气，认为胡珀诋毁了旅馆的声誉，要控告他。

胡珀决定用一种奇特的办法，既要坚持自己的看法，又可避免不必要的麻烦。于是在电视台发表了一个声明，向对方表示歉意："我曾经说过，我住的旅馆房间里的老鼠都是驼背的，这句话说错了。我现在郑重更正：那里的老鼠没有一只是驼背的。"

"连那里的老鼠都是驼背的"，意在说明旅馆小且矮；"那里的老鼠没有一只是驼背的"，虽然否定了旅馆的小和矮，但还是肯定了旅馆里有老鼠，而且很多。胡珀的道歉，明是更正，实是批评旅馆的卫生情况，不但坚持了以前的所有看法，讽刺程度更深刻有力。

兵法中有一招是"以退为进"，作战如治水一样，须避开强敌的锋头，就如疏导水流；对弱敌进攻其弱点，就如筑堤堵流。"退"是策略，"进"才是目的，这种策略在生活中运用很广。

与人有分歧时，先退一步承认对方说的对，而后抓住机遇进攻驳斥对方不对，这种说话的方法就是以退为进。

晋朝时，一位名叫许允的读书人娶了阮家女。行过大礼之后，进入洞房，许允发现新娘貌丑，立即转身，想夺门而出。没想到新娘早有准备，所以许允刚一转身，就被她一把抓住，否则，一旦离去，很难返回。

许允被拉住后，没好气地问道："女子应有四种德行，你具备几种?"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



新娘从容地回答道："孝顺父母，尊重丈夫，是其一；说话和气，是其二；能织丝纺麻是其三；貌美，是其四。前三条我都能做到，我所缺少的只是貌美罢了。"说完便反问道："然而读书人应有许多好品德，你又具备几条呢？"

许允自傲而轻率地回答："都具备！"新娘听后，直言不讳道："各种品德中，应把以德取人放在第一位，可你却注重美色，重貌轻德，怎能说都具备了呢？"许允听罢，顿觉惭愧。之后，夫妻互敬互爱，白头偕老。

新娘先承认自己是丑，而后反戈一击，击中对方要害，因为重貌不重德，是封建社会的大忌，所以许允被说服了。

古人深谙此道，再来看一则故事：

汉代公孙弘年轻时家贫，后来贵为丞相，但生活依然十分俭朴，吃饭只有一个荤菜，睡觉只盖普通棉被。就因为这样，大臣汲黯向汉武帝奏了一本，批评公孙弘位列三公，有相当可观的俸禄，却只盖普通棉被，实质上是使诈以沽名钓誉，目的是为了骗取俭朴清廉的美名。

汉武帝便问公孙弘："汲黯所说的都是事实吗？"公孙弘回答道："汲黯说得一点没错。满朝大臣中，他与我交情最好，也最了解我。今天他当着众人的面指责我，正是切中了我的要害。我位列三公而只盖棉被，生活水准和普通百姓一样，确实是故意装得清廉以沽名钓誉。如果不是汲黯忠心耿耿，陛下怎么会听到对我的这种批评呢？"汉武帝听了公孙弘的这一番话，反倒觉得他为人谦让，就更加尊重他了。

公孙弘面对汲黯的指责和汉武帝的询问，一句也不辩解，并全都承认，这是何等的智慧——汲黯指责他"使诈以沽名钓誉"，无论他如何辩解，旁观者都已先入为主地认为他也许在继续"使诈"。公孙弘深知这个指责的分量，采取了十分高明的一招，不作任何辩解，承认自己沽名钓誉。这其实表明自己至少"现在没有使诈"。由于"现在没有使诈"被指责者及旁观者都认可了，也就减轻了罪名的分量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公孙弘的高明之处，还在于对指责自己的人大加赞扬，认为他是“忠心耿耿”。这样一来，便给皇帝及同僚们这样的印象：公孙弘确实是“宰相肚里能撑船”。既然众人有了这样的心态，那么公孙弘就用不着去辩解沽名钓誉了，因为这不是什么政治野心，对皇帝构不成威胁，对同僚构不成伤害，只是个人对清名的一种癖好，无伤大雅。

不辩自明，是一种极好的公关技巧。以退为进，更是一种大智慧。生意人也往往利用以退为进的法则，取得丰厚的利润。

日本人松本清创造了“牺牲商法”，他将当年售价为200日元的膏药以80日元的低价卖出。膏药卖得越多，亏损就越大，但整个药店的经营却有了很大起色。因为，买膏药的顾客大都还要买其他药品，而其他药品却是不让利的。松本清的做法使消费者对药店产生了一种信赖感，于是药店的生意越来越红火。

“牺牲商法”以抓住顾客贪小便宜的心理来“套牢”顾客，通过部分商品的低价赔本销售来扩大企业的知名度，从而达到招徕顾客、留住回头客的经营目的。他们未赚先“赔”，未盈先“亏”，适当付出了一点代价，牺牲了一点利益，取得消费者的信任后，经营效果自然会更好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六章

猎鹿博弈：合作走向共赢

何谓猎鹿博弈？

如果你不想不留痕迹地被消灭，就不要一个人去战斗。

猎鹿博弈又称猎鹿模型（Stag Hunt Model）、猎人的帕累托效率，源自启蒙思想家卢梭的著作《论人类不平等的起源和基础》中的一个故事。

某一天他们狩猎的时候，看到一头梅花鹿。于是两人商量，只有这两个人齐心协力，都去猎鹿时，才会得到那只鹿。如果猎鹿的时候一只兔子突然在其中一人身边经过，而这个人转而抓兔子，这人会得到兔子，但鹿就跑掉了。两人得到一只鹿的效用远比分别得到一只兔子大。

因此我们可以看到一共有四种方案供选择，每一行都代表一种博弈的结果。具体说来：

X，X

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



X，0

0，X

1，1

1. 第一行表示，猎人A和B都抓兔子，结果是猎人A和B都能吃饱4天；

2. 第二行，猎人A抓兔子，猎人B打梅花鹿，结果是猎人A可以吃饱4天，B则一无所获；

3. 第三行，猎人A打梅花鹿，猎人B抓兔子，结果是猎人A一无所获，猎人B可以吃饱4天；

4. 第四行，猎人A和B合作抓捕梅花鹿，结果是两人平分猎物，都可以吃饱10天。

（1）如果双方都选择了猎鹿，效用为1，（猎鹿，猎鹿）具有帕累托最优（Pareto Optimality），为深入合作的最佳结果；

（2）如果双方都选择了猎兔，即双方没有合作，（猎兔，猎兔）称为风险上策（Risk dominant）均衡。

（3）如果一人选择了猎鹿，而对方选择了猎兔，即对方没有诚信，背叛了原来的协议，则选择猎鹿者将一无所获，选择猎兔者将保证得到一定效用X（0<X<1）。

我们可以看到，在这个博弈中，根据纳什的均衡原理，应用博弈论中的“严格劣势删除法”，可以得到两个比较好的结果，那就是：要么分别打兔子，每人吃饱4天；要么合作，每人吃饱10天。

当然人心是不一定的，最终会采取哪一种策略就不是纳什均衡能决定的了，比较［1，1］和［X，X］两个纳什均衡，明显的事实是，两人一起去猎梅花鹿比各自去抓兔子可以让每个人多吃6天。按照经济学的说法，合作猎鹿的纳什均衡，分头抓打兔子的纳什均衡，具有帕累托优势。与［X，X］相比，［1，1］不仅有整体福利改进，而且每个人都得到福利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



改进。

博弈论中的“猎鹿模型”告诉我们：两个猎人自己单独行动的话是最不利的。我们不要单独战斗，一个人的力量不足以完成所有的事情。不管是与他人合作，还是与他人竞争，最后的结果都比自己单打独斗要好。

术业有专攻，在这个不崇尚个人英雄主义的时代，你不可能独自成功。试着跟别人合作，你的困扰对别人来说可能只是举手之劳。反之亦然。合作可以帮助我们大家一起创造奇迹。

1904 年夏天，美国即将举行世界博览会，有一个制作糕点的小商贩把自己的糕点工具搬到了会展地点路易斯安那州。庆幸的是，他被政府允许在会场的外面出售他的薄饼。

他的薄饼生意实在糟糕，而和他相邻的一位卖冰淇淋的商贩的生意却好得不得了，一会儿工夫就售出了许多冰淇淋，很快他把带来的用来装冰淇淋的小碟子用完了。

心胸宽广的糕饼商贩见状，就把自己的薄饼卷成锥形，让它来盛放冰淇淋。卖冰淇淋的商贩见这个方法可行，便要了大量的薄饼，大量的锥形冰淇淋便进入客商们的手中。但令他们意料不到的是，这种锥形的冰淇淋被客商们看好，而且被评为“世界博览会的真正明星”。

从此，这种锥形冰淇淋开始大行其道，这就是现在的蛋卷冰淇淋。它的发明被人们称为“神来之笔”，两个小商贩简单的合作竟然为世界创造了如此美味的经典，我们是不是也应当反思一下，自己是否也曾错过了很多只要合作就可以创造奇迹的机会呢?

每个人的能力和时间都是有限的，凡事自己来、完全不靠别人帮助的人是走不了多远的。一根筷子容易被折断，一棵独木也构不成森林。兄弟一心，齐力断金。只有学会与他人合作，才能将自己的力量放大千百倍，就像杠杆一样，撬动磐石。

维勒和李比希都是 19 世纪德国杰出化学家。他们两人的性格迥异，李

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



比希激烈，爽朗，风风火火，像一团烈火；维勒平和、沉稳、文文静静，像一盆冷水。但两个人感情很好，亲密无间。他们密切配合，致力于科学研究。共同对无机化学、有机化学作出了贡献，同是有机化学的创始者。

李比希在自传中写道："我的最好运气，就是有位志同道合的朋友。多年来我和这位朋友真诚合作，毫无隔阂……手携手地向前，这一位行动时，那一位已经准备好。"

由于两人的真诚合作，因此，才创造出科学研究上的辉煌。

合作道理再简单不过，连鸟类都知道。鸟类迁徙的时候，总是成群地南飞。据说，借着"V"字队形，整个鸟群比每只鸟单飞时，至少增加了71%的飞升能力。它们拥有共同目标和集体感，它们凭借着彼此的帮助共同前行，它们在一起可以更快、更容易地到达他们想去的地方。

俗话说："双拳难敌四手，""三个臭皮匠，顶个诸葛亮。"只有运用合力，善于合作，才有强大的力量，把蛋糕做大，把事业做大、做强。这就迫切要求我们每个人都应具有合作能力。虽然每个人都有独立意志，都有自己的想法，很容易出现"劲不往一处使"的现象，但为了共同的利益，大家都要精诚合作，才能达到共同的目标。

不要吝于寻求帮助

一只手拥抱不了成功，借助他人的力量，把他人的力量变成自己的左膀右臂助你完成要进行的事业才是成功者的决定。合作是聪明人最明智的选择。

一个小男孩在他的玩具沙箱里玩耍。沙箱里有他的一些玩具小汽车、敞篷货车、塑料水桶和一把亮闪闪的塑料铲子。在松软的沙堆上修筑公路

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



和隧道时，他在沙箱的中部发现一块巨大的岩石。

小家伙开始挖掘岩石周围的沙子，企图把它从泥沙中弄出去。他是个很小的小男孩，而对他来说岩石却相当巨大。手脚并用，似乎没有费太大的力气，岩石便被他连推带滚地弄到了沙箱的边缘。不过，这时他才发现，他无法把岩石向上滚动、翻过沙箱边框。

小男孩下定决心，手推、肩挤、左摇右晃，一次又一次地向岩石发起冲击，可是，每当他刚刚觉得取得了一些进展的时候，岩石便滑脱了，重新掉进沙箱。

小男孩只得使出吃奶的力气猛推猛挤。但是，他得到的唯一回报便是岩石再次滚落回来，砸伤了他的手指。

最后，他伤心地哭了起来。这整个过程，男孩的父亲在起居室的窗户里看得一清二楚。当泪珠滚过孩子的脸庞时，父亲来到了跟前。

父亲的话温和而坚定："儿子，你为什么不用上所有的力量呢?"

垂头丧气的小男孩抽泣道："我已经用尽全力了，爸爸，我已经尽力了！我用尽了我所有的力量!"

"不对，儿子，"父亲亲切地纠正道，"你并没有用尽你所有的力量。你没有请求我的帮助。"

父亲弯下腰，抱起岩石，将岩石搬出了沙箱。

大家的能力各异，擅长的方面也互不相同。一些你解决不了的问题，对别人而言或许就是轻而易举的事情；同样，别人解决不了的事情对你来说也许很容易。他们，也是你的资源和力量，不要忘记了这份宝贵的资源，你们可以共同把事情做好。

米歇尔是一位青年演员，刚刚在电视上崭露头角。他英俊潇洒，很有天赋，演技也很好，开始时扮演小配角，现在已成为主要角色。从职业上看，他需要有人为他包装和宣传以扩大名声。因此，他需要一个公共关系公司为他在各种报纸杂志上刊登他的照片和有关他的文章，增加他的知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



名度。

不过，要建立这样的公司，米歇尔拿不出那么多钱来聘用高级雇员以及其他开销等。偶然的一次机会，他遇上了莉莎。

莉莎在纽约一家公关公司，但到目前为止，一些比较出名的演员、歌手、夜总会的表演者不愿意同她合作，她的生意主要是靠一些小买卖和零售商店。俩人一拍即合，联合干了起来。莉莎成了米歇尔的代理人。

他们的合作达到了最佳境界，米歇尔是一名英俊的演员，并正在时下的电视剧中出现，莉莎便让一些较有影响的报纸和杂志把眼睛盯在他身上。这样一来，她自己也变得出名了，并很快为一些有名望的人提供了社交娱乐服务，他们付给她很高的报酬。而米歇尔，不仅不必为自己的知名度花大笔的钱，而且随着名声的增长，也使自己在业务活动中处于一种更有利的地位。

米歇尔需要求助于莉莎，获得为自己做宣传的费用；莉莎为了在她的业务中吸引名人，需要米歇尔作为自己的代理人。通过他们的合作，他们互相满足了对方的需要。这个原则，你同样可运用于日常工作中。

你的能力需要证明，别人也是如此。大家一起合作，便能让彼此的能力都得到发挥，何乐而不为呢？

某公司要招聘，报名的人很多，经过层层考试，最后只剩下三个人竞争这个职位。

为了测验谁最适合担任这个角色，公司出了一道怪题：请三名竞争者到果园里摘水果。

三名竞争者一名身手敏捷，一名个子高大，还有一名个子矮小。看来，前面两个最有可能成功，但正好相反，最后获胜的竟然是那个矮个子。这到底是为什么？

原来，这次考试是经过精心设计的，竞争者要摘的水果都在很高的位置，很多都在树梢。个子高的人，尽管一伸手就能摘到一些果子，但是毕

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



竟有限；身手敏捷的人，尽管可以爬到树上去，但是树梢的一部分，他就够不着了；而个子矮小的人，毫无优势可言。

这位小个子的应聘者意识到这次招聘非同寻常，也许个个都是考官，也许处处都是考场，所以在刚进门时，他就很热情地和果园的守护老头打了招呼。他很谦虚地请教老头他是怎样摘这些树梢上的水果的，老头回答说是有梯子。于是，他向老头提出借梯子，老头十分爽快地答应了。有了梯子，摘起水果来自然不在话下。结果，他摘得比谁都多。因此，他赢得了最后的胜利，获得了职位。

读完这个故事，你是否看出来了主考官在考什么?

没有人是万能的。在这个分工细致的社会，你很难独自成功。很多人之所以觉得生活中充满了棘手的问题，是由于他只倚重自己的才华和能力，而不懂得去获取别人的帮助。这样往往让你自己事倍功半。有了别人的帮助，你才能更快地达成目标。

据说，学会寻求帮助是21世纪必须具备的人生素养。凡事亲力亲为是一种不好的习惯，这样只会让你筋疲力尽，却事倍功半。

每个人都做自己擅长的事情，才能让时间更合理地被利用。学会把一些事情交给别人去干，才能更好地发挥你的专长。你要明确，哪些事情是你需要亲自去做的，哪些事情是可以让别人帮你做的，你可以让哪些人帮你做哪些事。一定要记得，不要无谓地浪费你的时间精力，有些事情让别人做更合适。

和别人分享你的优势

合作是人类不可或缺的生存方式，在社会分工越来越细的情况下尤其如此。只要你想生存，你就离不开合作——各种各样的合作。只是合作的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



形式与合作的效率不同，如此而已。

在合作中，如何获取双赢才是你要考虑的。这就要求你把自己的优势变成团体的优势，每个人都尽力为团队作出更大的贡献，团队才能得到更好的发展。如果只惦记自己的利益，害怕别人和自己一样进步，那么不但你不能再进步，往往你自己原来的那点优势也保不住。

一个偶然的机会，有一位农民从外地换回了一种小麦良种，种植后产量大增。面对丰收的粮食，这个农民喜出望外，但马上又变得忧心忡忡。因为他害怕别人知道并且也种上这种良种，那么他的那份骄傲和优势就会荡然无存。于是，他开始想方设法保密，哪怕是对自己的邻居也是如此。

然而好景不长，到了第三年他就发现，他的良种不良了，到后来甚至连原来的种子也不如了，产量锐减、病虫害增加，他因此蒙受了很大的损失。而他的邻居也对这个现象莫名其妙，想不出什么办法来帮忙。这个农民捧着自己的良种百思不得其解，一气之下，跑到省城去请教农科院的专家。专家听他讲完自己的经历，告诉他：良种田的周围都是普通的麦田，通过花粉的相互传播，良种发生了变异，品质必然下降。

《礼记》早就说过“独学而无友，则孤陋而寡闻”。分享工作中的失败与成功的体验，把个人独立思考的成果转化为大家共有的成果，在分享中，可以同时以群体智慧来解决个别的问题、以群体智慧来探讨工作学习生活上遇到的困难和问题，这样又培养了人与人之间相互协作的精神，促进了大家共同的学习和进步。

因此，学会与团队伙伴分享自己的优势，会为自己打开更广阔的天地，这样你才能不断解除身上的枷锁，不断地充实自我，不断地去取得更大的进步。

越国人甲父史和公石师各有所长。甲父史善于计谋，但处事很不果断；公石师处事果断，却缺少心计，常犯疏忽大意的错误。因为这两个人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



交情很好，所以他们经常取长补短，合谋共事。他们虽然是两个人，但好像有一条心。这两个人无论一起去干什么，总是心想事成。

后来，他们在一些小事上发生了冲突，吵完架后就分了手。当他们各行其是的时候，都在自己的政务中屡获败绩。

一个叫密须奋的人对此感到十分痛心。他哭着规劝两人说：

你们听说过海里的水母没有？它没有眼睛，靠虾来带路，而虾则分享着水母的食物。这二者互相依存、缺一不可。我们再看一看琐蛣吧！它是一种带有螺壳的共栖动物，寄生蟹把它的腹部当作巢穴。琐蛣饥饿了，靠螃蟹出去觅食。螃蟹回来以后，琐蛣因吃到了食物而饱，螃蟹因有了巢穴而安。这是又一个谁也离不开谁的例子。

恐怕你们还没有见过双方不能分开的另一个典型例子，那就是西域的二头鸟。这种鸟有两个头共长在一个身子上，但是彼此妒忌、互不相容。两个鸟头饥饿起来互相啄咬，其中的一个睡着了，另一个就往它嘴里塞毒草。如果睡梦中的鸟头咽下了毒草，两个鸟头就会一起死去。他们谁也不能从分裂中得到好处。

下面我再举一个人类的例子。北方有一种肩并肩长在一起的“比肩人”。他们轮流着吃喝、交替着看东西，死一个则全死，同样是二者不可分离。现在你们两人与这种“比肩人”非常相似。你们和“比肩人”的区别仅仅在于，“比肩人”是通过形体，而你们是通过事业联系在一起的。既然你们独自处事时连连失败，为什么还不和好呢？

甲父史和公石师听了密须奋的劝解，对视着会意地说：“要不是密须奋这番道理讲得好，我们还会单枪匹马受更多的挫折！”于是，两人言归于好，重新在一起合作共事。

这则寓言通过密须奋讲的故事以及甲父史和公石师的经验、教训告诉大家，生物界中各种个体的能力是非常有限的。在争生存、求发展的斗争中，只有坚持团结合作、取长补短，才能赢得一个又一个胜利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在与别人的合作中，充分发挥自己的潜能，不仅可以给整个团队带来收益，也会使自身的价值得到证明。

每个人的能力和资源都是有限的，但是如果团队中的每个人都拿出自己的优势和大家分享，把各自的长处都叠加起来，那么这支团队的力量就是难以想象的，这就是1+1大于2的道理。

培养合作能力

一根筷子易折，但是一束筷子却可以发挥顽强的抵抗力量。合作出金，如果找到合适的人，那么就一起创造非凡的事业吧。

也许你已经明白了合作的重要性，你也很想愉快地与别人合作。可是，如何才能获得良好的合作能力呢?

首先不要有“凡事自己来”的想法。每个人的能力和时间都是有限的，凡事自己来、完全不靠别人帮助的人是走不了多远的。凡事坚持独立完成虽然会让你有成就感，但你可能要为此付出双倍甚至更多的时间和精力，而且有时还存在风险。

史蒂夫·鲍尔默曾说：“有人告诉我他一周工作90小时，我对他说，你完全错了，写下20项每周至少让你忙碌90小时的工作，仔细审视后，你将会发现其中至少有10项工作是没有意义的，或是可以请人代劳的。”

他曾给微软经理这样一条忠告：“不要什么事都做。你的任务是计划、组织、控制、指挥。”关于史蒂夫·鲍尔默的授权艺术，微软公司前全球副总裁李开复博士曾这样评价道：“史蒂夫·鲍尔默，微软的首席执行官，是近年来对我影响最深的人。几年前的鲍尔默就像个果断的老板，凡事喜欢一手抓，而且，总是在最前台鼓舞士气。做了首席执行官后，他放权给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司七大部门的负责人，不再做每件大事的最后决定人，加快七个部门负责人的成长。他不再做一个最有煽动力的拉拉队员，而是一个幕后的教练。他把自己对竞争对手的研究转换成对人才的研究。鲍尔默的行为对我很有启发。在我对任何要求回答‘我做不到’之前，我总会想到鲍尔默可以做到，我为什么不试试？他这个榜样帮助了我的成长。”

对于决策者如此，对于普通人来说这种想法同样不可取。成功之路漫长遥远，单靠个人的努力是不够的，要想快速达到成功的彼岸，就要学会与人合作，学会借力做事。当一个人刚开始创业的时候，不可能马上组织一个大的公司或是大的团体，面对恶劣的自然环境和激烈的市场竞争，一个人的力量总是渺小的，世界上确实有许多一个人干不成的事儿。你可能有技术而没有好的项目，你也可能有好的项目而没有资金，你还可能懂经营会管理而没有资金、技术和项目，总之，一个人干不成的事就要与别人合作干。因此，对于创业者来说，学会与人合作就显得特别重要。

其次要学会分享。《礼记》早就说过“独学而无友，则孤陋而寡闻”。分享失败与成功的体验，把个人独立思考的成果转化为大家共有的成果，在分享中，可以同时以群体智慧来解决个别的问题、以群体智慧来探讨工作学习生活上遇到的困难和问题，这样又培养了人与人之间相互协作的精神，促进了大家共同的学习和进步。

公元前450年，古希腊历史学家希罗多德来到埃及。在奥博斯城的鳄鱼神庙，他发现大理石水池中的鳄鱼，在饱食后常张着大嘴，听凭一种灰色的小鸟在那里啄食剔牙。这位历史学家感到非常惊讶，他在自己的著作中写道：“所有的鸟兽都避开凶残的鳄鱼，只有这种小鸟却能同鳄鱼友好相处，鳄鱼从不伤害这种小鸟，因为它需要小鸟的帮助。鳄鱼离水上岸后，张开大嘴，让这种小鸟飞到它的嘴里去吃水蛭等小动物，这使鳄鱼感到很舒服。”

这种灰色的小鸟叫“燕千鸟”，又称“鳄鱼鸟”或“牙签鸟”，它在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



鳄鱼的“血盆大口”中寻觅水蛭、苍蝇和食物残屑；有时候，燕千鸟干脆在鳄鱼栖居地居住，好像在为鳄鱼站岗放哨，一有风吹草动，他们便一哄而散，使鳄鱼猛醒过来，做好准备。

在鳄鱼身上，这种小鸟的价值得到了最大发挥。否则，它只是一种到处觅食的小鸟而已，不可能得到人类的关注。而鳄鱼，在为小鸟提供食物的同时，也使得自己的口腔得到了清洁。真是一种双赢的局面。

然后，要有容人之心，不计较个人得失，为了整体的利益，愉快地接纳别人。

唐玄宗时，郭子仪和李光弼曾同是朔方节度使安思顺的属下部将。两人之间有矛盾，平时互不讲话。后来安禄山叛乱，郭子仪升任朔方节度使，统兵抵御。李光弼就成了郭子仪的部将。皇帝命令郭子仪率部出征，李光弼担心郭子仪会利用手中权力寻机报复。李光弼硬着头皮对郭子仪说：“我过去得罪您，是我的不是，今后不管如何处置我，我无怨言，只希望高抬贵手放过我妻儿……”没等李光弼说完，郭子仪紧紧抱住李光弼，满眼流泪地说：“国家危急，百姓遭殃，正需要我们同心协力，眼下正需要你这样人才，此时，怎能计较个人恩怨?”从此，郭李同心，将帅协力，在平息安史之乱中，战功卓著。

第四个原则，团队中每个人都会有分工，大家都要服从安排，不要抱怨。

有个老太，她找了几个中国孩子，让他们做一个游戏，她把几个拴着细线小球放进一个瓶子里，瓶口很小，一次只能容纳一个小球通过。她说：“这是一个火灾现场，每个人只有逃出瓶子才能活下去。”她让每个孩子拿一根细线，时间开始了，只见几个孩子从小到大，依次把小球取出来了。老太很惊讶，她在许多国家做过这个实验，但是没有一个成功过，那些孩子无一例外地都争先恐后地把细线拼命往上拉，导致最后一堆小球堵在瓶口……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



你看，一个团队的活动就是这样，分到的责任是什么就要认真去完成，有一个乱了那么整体就会出现问题，所以我们一定既要重视分工的作用，又要尽职尽责地完成自己的任务。

最后，是一个重要的原则：大家要同心协力，劲往一处使。

两个猎人看见一只大雁飞过，于是决定把大雁射下来。一个人举起弓准备射并且说道："射下来煮着吃很不错。"这时候另一个人听了很是不满意了，怎么能煮着吃呢，大雁当然是炒着吃好吃啊。

于是两人开始大吵起来，等到两人最后达成协议，一半煮着吃一半炒着吃的时候，再一看大雁早就飞走了。

我们常常就是这样在浪费我们的时间，也在错过好机会，只因为团队的不和，大家的心不能往一个地方想，还不愿意妥协，最终导致机会白白地溜走，甚至让自己的对手抓住了良好的机会，给自己以致命的打击，虽然这是自己并不想要的。

合作是成功的基石。人与人之间，团队与团队之间，国家与国家之间，只有合作才会有发展，只有好的合作才会有更好的发展。因为没有人能独自成功，所以你一定要提升自己的合作能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第七章

信息博弈：信息决定成败

何谓信息博弈？

信息不对称，是一个很大的障碍。信息的不对称会造成“逆向选择”和“道德风险”，前者事前，后者事后。而如果能把信息准确快速地传递出去，就可能为自己赢得成功的机会，反之，如果传递的是错误信息，就会导致失败。所以在这个时代中，如何把握信息也是检验你是否具有人生智慧的标准之一。

一个古董商发现一个人用珍贵的茶碟做猫食碗，于是假装对这只猫十分喜爱，要从主人手里买下。猫主人不卖，为此古董商出了大价钱。成交之后，古董商装作不在意地说：“这个碟子它已经用惯了，就一块送给我吧。”猫主人不干了：“你知道用这个碟子，我已经卖出多少只猫了?!”

这就是一个“信息博弈”的例子。古董商掌握“碟子是古董”这个信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



息，他认为猫主人不知道，这种“信息不对称”对他有利；可他万万没想到，猫主人不但知道，而且利用了他“认为对方不知道”的错误大赚了一笔。

信息不对称造成的劣势，几乎是每个人都要面临的困境。谁都不是全知全觉，那么怎么办？首先，为了避免这样的困境，我们应该在行动之前，尽可能掌握有关信息。人类的知识、经验等，都是这样的“信息库”。古诗有云：“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”这句诗，映射出信息博弈中的一种常见情况，就是在博弈中，往往会出现某一方所知道的信息而对方不知道的情况，这种信息就是拥有信息一方的私有信息。正是有这种私有信息的存在，才会出现信息不对称的现象，从而导致博弈双方一个占优，一个占劣。

明朝正德年间，福州府城内朱紫坊有位秀才郑堂开了家字画店，由于这个人是个附庸风雅的主儿，琴棋书画诗词歌赋都略知一二，颇有些名声在外，所以店里生意颇是兴隆。

有一天，有位叫龚智远的拿来一幅传世之作《韩熙载夜宴图》押当，郑堂大喜，当场付了800两银子，龚智远答应到期愿还1500两。一晃就到了取当的最后期限，仍不见龚智远拿银子过来赎画，郑堂似乎感觉到有些不大对劲，取出放大镜仔细一看，原来是幅赝品。郑堂被骗走800两银子的消息，一夜之间不胫而走，轰动全城。

两天之后，受骗了的郑堂却做出一个让人大跌眼镜的决定，他在家中摆了几十桌大宴宾客，遍请全城的士子名流和字画行家赴会。酒至半酣，郑堂从内室取出那幅假画挂在大堂中央，说道：“今天请大家来，一是向大家表明，我郑堂立志字画行业，绝不会因此打退堂鼓；二是让各位同行们见识见识假画，引以为戒。”待到客人们一一看过之后，郑堂把假画投入火炉，边烧边义正词严的说道：“不能留此假画在这世上再害人了！”800两银子就这样付之一炬，郑堂之气度恢弘，财大气粗再一次轰动全城。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



郑堂焚画后的第二天一大早，那个本已销声匿迹了的龚智远早早来到他的字画店里，推说是有要事耽误了还银子的时间。郑堂说："无妨，只耽误了三天，但是需加三分利息。"铁算盘一打，本息共计是1524两银子。龚智远昨夜已得知自己的那幅画已经被他烧了，所以有恃无恐地要求以银兑画。郑堂验过银子之后，从内堂取出一幅画，龚智远冷笑着打开一看，不由得头晕目眩，两腿发软，当下就瘫倒在地。

原来，郑堂知道上当受骗后，觉得不应该就这样让骗子轻易得逞，自己应该想办法尽量挽回损失。他灵机一动，自己抓紧时间依照赝品又仿造了一幅画，画好后故意大宴宾客毁画（毁掉的是赝品的仿制品），故意让龚智远听到风声，从而主动送来本息巨金。就这样，郑堂不但没有白白损失800两银子，反倒还大赚了一笔，还让龚智远这样自作聪明的家伙哑巴吃黄连——有苦说不出。

龚智远把郑堂当作笨蛋，卖了赝品之后还得寸进尺，想多赚一大笔钱，结果中了郑堂的计策，偷鸡不成蚀把米。

由于博弈双方对信息的掌握通常是不对称的，获得信息优势的人会占据上风，他可以通过披露信息的方式来改变双发的资源配置情况，从而实现影响博弈的结果。郑堂正是通过披露信息，不动声色便成功地控制了局面，让骗子自投罗网。

信息传递不光是一门科学，甚至已经成为了一种博弈智慧。如何获得信息、利用信息，是决策者进行博弈决策的一个关键。如果能把信息准确快速地传递出去，就可能为自己赢得成功的机会，反之，如果传递的是错误信息，就会导致失败。

1930年4月，山西军阀阎锡山与冯玉祥结成反蒋联盟，发动了讨伐蒋介石的中原大战。当时，联席会议决定，阎、冯各派一支部队，在河南省的沁阳县会师，然后一举聚歼驻在河南的蒋介石军队。于是，冯玉祥的参谋很快拟写一份命令。但命令中误把"沁阳"写成了"泌阳"，一字之差，铸成大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



错。沁阳在河南北部，离黄河岸约70公里，北靠山西，对阎军来说十分有利，进可攻，退可守。而泌阳在河南南部，距沁阳有几百公里。到会师那天，阎锡山的部队在沁阳看不见冯玉祥部队的影子，知道情况不妙，立即打电报询问，这才发现冯军走错了地方。等到冯军挥师北上，已贻误聚歼蒋介石的战机，阎、冯联军陷入了被动，导致了联合作战的失败。

回到我们的生活中。对于一个企业来说，要想生存和发展，要想在竞争中立于不败之地，就应该全面掌握与其命运攸关的有关信息。随着经济的发展，信息在企业的经营活动中更为重要，这是因为：一方面，各种新技术、新设备、新材料不断产生，同时这些新技术、新设备、新材料又被广泛应用于新产品的开发和应用上，因此，不了解这些信息，企业就不能用最新的科学技术、最先进的设备生产出最新的产品，企业就不能注入新的活力；另一方面，市场经济要求企业的生命越来越和市场连在一起，这就要求企业加强对市场的调查研究，随时了解市场行情，把握市场变化的信息，生产出适销对路的产品。只有这样，企业才能适应复杂多变的市场环境，才能生存，才能发展。谁掌握的信息更多，谁发展得也就更好。

对于个人来说，如果你是个真正聪明的消费者，在商店打折的时候，会把打折后的价格和其他商场同类商品的价格比较，然后再做决定。如果你能在遇到问题的时候，多问几个为什么，多思考，多收集相关信息，就不会成为傻瓜。

不完全信息博弈

这是一个信息时代。很显然，信息的作用在博弈之中非常重要。将博弈论还原到现实，人们不再完全理性，信息存在不对称，博弈就需要在抢占信息高地上做出努力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从知识的拥有程度来看，博弈分为完全信息博弈和不完全信息博弈。完全信息博弈指参与者对所有参与者的策略空间及策略组合下的支付有“完全的了解”，否则是不完全信息博弈。严格地讲，完全信息博弈是指参与者的策略空间及策略组合下的支付，是博弈中所有参与者的“公共知识”的博弈。对于不完全信息博弈，参与者所做的是努力使自己的期望支付或期望效用最大化。

对于我们大部分人来说，我们都处于不完全信息博弈中。因为在现实生活的绝大多数情况下，信息都是不对称的，往往会出现某一方所知道的信息而对方不知道的情况，这种情况就导致了博弈双方一个占优，一个占劣。

犹太巨富罗斯查尔德的第三子尼桑，因为重视信息，竟然仅仅在几小时之内，赚了几百万英镑。

1815年6月20日，一大早伦敦证券交易所便充满了紧张气氛。因为昨天，英国和法国进行了决定两国命运的战役——滑铁卢之战。毫无疑问，如果英国获胜，英国政府的公债将会暴涨；反之法军获胜，英国的公债必是一落千丈。此时，每一位投资者都明白，只要能比别人早知道哪方获胜，哪怕半小时、10分钟，甚至几分钟也可以大捞一把了。战事远在比利时首都布鲁塞尔，当时还没有无线电，没有铁路，主要靠快马传递信息。对方的主帅是赫赫有名的拿破仑，前几次的几场战斗，英国均吃了败仗，英国获胜的希望不大。大家都在看着尼桑的一举一动，他还是习惯地靠着厅里的一根柱子——大家已经把这根柱子叫做“罗斯查尔德之柱”了。

这时，尼桑面无表情地靠在“罗斯查尔德之柱”上开始卖出英国公债了。“尼桑卖了!”这条消息马上传遍了交易所，所有的人毫不犹豫地跟进，瞬间英国公债暴跌，尼桑继续抛出。公债的价格跌得不能再跌了，尼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



桑突然开始大量买进。“这是怎么回事，尼桑玩的什么花样?”大家纷纷交头接耳。此时，官方宣布了英军大胜的捷报，交易所又是一阵大乱，公债价格又暴涨，而此时的尼桑已经悠然自得地靠在柱子上欣赏这乱哄哄的场景了。他狠狠地发了一大笔财！尼桑怎么敢这么大胆买卖？万一英军战败，他不是要大大地损失了吗？可是，谁也不知道，尼桑拥有自己的情报网！

原来，老罗斯查尔德共有5个儿子，遍布西欧的各主要国家，他们非常重视信息，认为信息和情报就是家族繁荣的命脉，所以别出心裁地建立了横跨整个欧洲的专用情报网，并不惜花大钱购置当时最快最新的设备，从有关商务信息到社会热门话题无一遗漏，而且情报的准确性和传递速度都超过英国政府的驿站和情报网。因此，人们称他是：“无所不知的罗斯查尔德”。正是因为有了这一高效率的情报通讯网，才使尼桑比英国政府抢先一步获得滑铁卢的战况。

在这个故事中，尼桑正是凭借着信息的不对称，赚了如此之多的财富，这就足以说明信息中自然藏有财富，关键是我们要以快速、准确的方式去获得信息，只有这样才可以让隐藏在信息中的财富为我们所得。

为了成为不完全信息博弈中占据优势那一方，我们必须注重信息、研究信息、快速获得最新消息，只有这样，我们才可以先别人一步占据优势，先别人一步将信息中的财富夺过来。

某家大型企业集团的采购部经理脾气暴躁，傲气凌人，许多想向他推销产品的业务员都碰了钉子。有一次，他到某个城市出差，准备停留一周。该城市一家办公设备生产企业的销售主管知道后，希望能与他草签一个合作意向。

销售主管先派A、B两位业务员去宾馆拜访这位经理，两个人贸然前去，都挨了一顿骂，带着失败的消息回到公司。销售主管在希望渺茫的情况下，决定让刚毕业的C去碰碰运气，只当锻炼新人。而这时，距采购经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



理离开的时间只剩下三天了。C并没有急于去宾馆，而是通过各种渠道详细了解采购经理的奋斗历程，弄清了他的毕业学校、处事风格、兴趣爱好以及最后三天的日程安排。

这些准备工作用了C一天的时间。到了第二天一早，C仍然不急于拜访这位经理，而是回到公司，整理了一个小时的资料，把公司产品和竞争对手的产品进行了详细的比较，并将能突出自家产品优势的地方全都列了出来，然后把采购经理最关注的耐用性、售后服务等关键点进行了非常具有诱惑力的强化。其实他已经查明，采购经理今天上午有一个简短的约会，要到十点半才回去，所以，做这些准备工作在时间上是足够的。

C在十点一刻到了宾馆，在通向经理房间必经的电梯旁等候。十点半，采购经理回到了宾馆，直接上了电梯，C也马上跟了进去。C从经理最感兴趣的话题开始，很快就得到了去经理房间喝咖啡的邀请。后来的事就很简单了，采购经理一次就订购了这家公司一个季度的产品，并且签订了正式合同。

这个故事告诉我们，信息在处理问题的过程中，有时能发挥关键作用。所以，千万不要忽视了信息的作用。如果你能收集到比别人更多的信息，也就有了更大的胜算。

收集信息不仅是解决问题的一个步骤，而且有时起到极为关键的作用。比如，当各种方法都尝试过，当问题成了一团乱麻，一切都僵住了。这时，最好的办法是再问问自己，原来收集的信息够全面吗？有没有被漏掉的信息？解决之道，很可能就藏在被你忽略的信息中。

收集信息的过程，同时也是开拓思路、激发创造力的过程。想激发创意灵感，其中的一个方法，就是对已经掌握的各种信息进行排列、重组、比较、联想、质疑等。千万不要轻视信息，以为信息已经足够用了，适量的信息意味着你的思路会被拓展得更宽。

收集信息不仅仅可以帮助你做出成功的决策，其实在很多时候，财富

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就隐藏在信息中，关键看你能不能把握它，能不能应用它做出正确的判断。

宋国有一户人家，世代以漂染丝绸为业，他家有一种祖传秘方，能调制防治手脚龟裂的药膏。有位游客听说后，出价百两银子收买这种药方。

漂丝人全家商量，认为一家人辛辛苦苦漂染丝绸一年，只不过能赚几两银子，现在一以下子可以得到上百两银子，于是一致决定把药方卖给了那位游客。

游客买下药方，来到吴国。吴国正与越国交战，时值隆冬腊月，北风刺骨，吴国水军士兵的手脚都开裂了，无法持戈作战，吴王为此很着急。这时，游客献上药方，吴王封他为将，调制药膏治愈了士兵的手脚上的龟裂，一蹴而就，打败了越军。

吴王很高兴，赐封给游客大片土地作为奖赏，并封他为侯。

同样是治龟裂的药膏，漂丝者只为一家人在冬天漂丝用，游客用于两国交战，结果得到了大片的封地。游客聪明就聪明在他利用信息的智慧，一方面，他掌握了“吴王为士兵在冬天出现手脚龟裂而担心”的信息，另一方面，他掌握了“宋国人能够调制预防手脚龟裂药膏”的信息。这个信息的利用，使他大赚了一笔。

《羊皮卷》上有一句很著名的话，可以用来说明财富就隐藏在信息中：“即使是风，也要嗅一嗅它的味道，你就可以知道它的来历。”

在这个信息瞬息万变的时代，关注信息就是关注财富，任何的风吹草动都有可能包含着让我们成功的信息。而正因为存在不完全信息博弈，正因为信息的不对称性。假如你拥有了比别人更多的信息，你更具备分析、提取信息的能力，你就比别人拥有了多得多的优势和胜算。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



学会利用信息

对于每个人来说，掌握信息是一种必不可少的人生智慧。财富和事业就隐藏在信息中，就看你能不能把握它，能不能应用它做出正确的判断！

任何时候，都不要只做被动接受信息的那个人，要学会主动利用信息。你可以搜寻各种信息给自己带来方便，带来灵感，也可以通过发布信息为自己带来利益。让信息为我所用，才能成为最大的赢家。

在美国，不少出版商都为推销书籍绞尽脑汁，奇招层出不穷。有一位聪明的书商给总统送了一本书，并三番五次地去征求总统的意见，忙于公务的总统不愿与他多纠缠，便回了一句："这书不错！"书商如获至宝，立即在传媒上大做广告："现有总统喜欢的一本书出售。"结果，该书一上市即被一抢而空。

后来，那位书商又有书卖不出去了，便照方抓药把书送了一本给总统。总统上过一次当后总算学乖了，奚落道："这本书实在糟透了！"不曾想他的这个回答又上了书商的"套"，书商又以总统的话大做广告："现有让总统讨厌的一本书出售。"人们出于好奇，争相抢购，该书又很快售完了。

当书商第三次将书送给总统时，总统吸取了前两次的教训，索性紧闭金口不置一词。但最终仍被书商钻了空子，这一回书商的广告词是："现有总统也难以下结论的一本书出售，欲购请从速。"结果，那本书又在极短的时间内被一抢而空。

也许你会觉得这个书商发布的信息有故意误导消费者之嫌，可是哗众取宠也好，故意曲解也好，他获得了成功不是吗？你不得不佩服他驾驭信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



息的能力。

某些时候，当我们觉得山穷水尽时，不妨把思考点从寻找方法回到寻找信息上来。而新的信息能帮我们打破原有的思维定式，在进一步寻找信息时，也许会发现柳暗花明的转机。

小李大学快毕业时，如愿找到一份满意的工作。为了继续完成论文，拿到毕业证书，她仍然住在学校的公寓里。按照同学告诉她的乘车路线，小李每天上班要换乘三次公共汽车，每天早出晚归，回到公寓，草草地吃过晚饭，已经没有时间写论文了。

两个星期以后，小李觉得苦不堪言。她想请假专门做论文，又怕耽误了好不容易找到的工作。然而，交通路线是不可能缩短的，这个问题怎么才能解决呢？

又是一个清晨，小李在汽车站等公交车，她漫不经心地浏览各种汽车站牌，忽然，她惊喜地发现，站牌的最下面，有一路公共汽车可以直达离她所在公司很近的一个站点。小李于是试着乘坐了那趟车，结果她发现，虽然下车后要步行五分钟的路程，但比起转乘三次车，时间还是节省了半个小时左右。

小李后悔自己怎么没有早点发现这路公交车呢？她开始分析其中的原因——原来，由于事先被同学告知了乘车路线，小李的脑子里就形成了思维定式，认为只有这一条乘车线路，使她忽视了对新信息的寻求。

从这件小事中，小李懂得了信息的重要性。以后，凡是在工作中遇到不好解决的问题，小李总是回到问题的出发点——信息上。要么把已知的信息重新整理一遍，要么去寻找是否有被自己漏掉的信息。而无一例外地，在增加信息量的过程中，小李总能找到灵感的火花，想出解决问题的办法。

现代社会是信息科技日益发达的时代，人们从事的各种工作，都要和信息打交道，甚至大部分时间是用来和信息打交道的。而信息在解决问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



过程中的重要性，也日益凸显出来。拥有信息量的多少、收集信息速度的快慢、对信息有效利用的程度，都决定了一个人解决问题的水平和能力。解决问题的钥匙，往往就藏在信息中。创意丰富的人，其实也都是占有大量信息的人。

亚默尔肉类加工公司的老板菲普力·亚默尔习惯于天天看报纸，虽然生意繁忙，但他每天早上到了办公室，就会看秘书给他送来的当天各种报刊。1875 年初春的一个上午，他仍然和平时一样细心地翻阅报纸，一条不显眼的不过百字的消息把他的眼睛牢牢吸引住了：墨西哥疑有瘟疫。亚默尔顿时眼睛一亮：如果墨西哥发生了瘟疫，就会很快传到加州、德州，而加州和德州的畜牧业是北美肉类的主要供应基地，一旦这里发生瘟疫，全国的肉类供应就会立即紧张起来，肉价肯定也会飞涨。他立即派人到墨西哥去实地调查。几天后，调查人员回电报，证实了这一消息的准确性。亚默尔放下电报，立即集中大量资金收购加州和德州的肉牛和生猪，运到离加州和德州较远的东部饲养。两三个星期后，瘟疫就从墨西哥传染到联邦西部的几个州。联邦政府立即下令严禁从这几个州外运食品，北美市场一下子肉类奇缺、价格暴涨。亚默尔及时把囤积在东部的肉牛和生猪高价出售。短短的三个月时间，他净赚了 900 万美元（相当于现在 1.3 亿美元）。这一条信息让他赚取了巨额利润。

亚默尔的成功不是偶然的，而是他长期看报纸，去获取最新信息，并善于抓住那些信息中对他公司有利的信息加以利用的结果。为了更有效地获取信息，也为了避免他个人的力量无法兼顾到所有的信息，他还专门成立了一个小组，为他负责收集相关信息，这些收集信息的人员的文化水平都很高，长期经营他公司相关行业，富有管理经验，懂得信息中哪些信息是有用的，哪些信息是无用的。他们每天把全美、中国、日本等世界几十份主要报纸阅读一遍，并对其中重要的相关信息进行分类，最后再将这些信息做出相应的评价，而这些已经集聚了全世界信息精华的信息，最后才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会被送到亚默尔手中，再由他去选择出可以对公司带来财富的信息加以利用。如果他觉得某条信息有价值就和他们共同研究这些信息。这样，他在生意经营中由于信息准确而屡屡成功。难怪有人说，解决问题能力的高低，往往取决于一个人是否擅长发现被别人忽视的信息。

可见，你大可以好好利用信息帮你解决难题。你还可以巧妙地利用了信息的不对称性，将有利于自己的信息传递到别人那里，从而让自己更顺利地实现目标。

小道消息能不能信

90%的小道消息都是假的。只有10%是真的，但更害人，它让你得点甜头之后相信更大的假消息。

有些人似乎对小道消息情有独钟，究竟可信与否呢？我们首先来分析一下小道消息的分类：

一种是信息本源真实，传播区域有限的小道消息。一些本属不得外泄的“内部详情”或暂不确定、暂不发布的信息，经“有关舌头”有意无意地漏将出来，再经陈仓小道传播开去。这种小道消息大多属于“内流河”，滋润的耳目有限，是小道消息中传播长度最短，传播区域最窄，失真率较低的一种，一般只在官场或其他特定场合中流传。这种小道消息比较纯粹、正统，缺乏传播快感和创意，对传播者的资质要求较高，所以其爱好者极少，受益者也很少。

另一种则是信息本源真实，但经小道儿传播，就变了形容和腔调，九曲回转，逐渐在市井间演变成流言的小道消息，俗称流言，也即“流失真实的言论”。这类小道消息的传播区域广，传播速度快，渗透性强，失真

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



率高。它有一个基本的传播原则是：变白为黑兮，倒上以为下。甭管是什么信息，一律是白的传成黑的，黑的传得更黑；好的传成坏的，坏的传得更坏。宋国有个姓丁的人，家里没有水井，需要出门去打水，经常派一人在外专管打水。等到他家打了水井，他告诉别人说：“我家打水井后就像得到一个人似的。”有人听了就去传播：“丁家挖井挖到了一个人。”很快周围的人都知道了，并越传越离奇，等传到官府的耳朵里时，已经变成了“丁家挖井挖到好多死人”。

第三种小道消息是信息本源虚假，是由捕风捉影、主观臆断或者凭空杜撰而得出一种信息，然后继续以讹传讹，逐渐脱胎换骨最终在市井间形成谣言的小道消息。这类小道消息传播区域最广，传播速度最快。它本来并不存在什么失真问题，因为信息源本身就是虚假的。但相对于虚假的信息源本身来说，经过一些舌头富有思想感情和审美意识的传递，要想和这个信息源保持一样是绝对不可能的，而且，其失真率一般都在100%以上，一般传到中段的时候，原来的主人便认不得了。

综上所述，大凡小道消息在传播过程中都难免失真，不管其本身是真是假。对于小道消息，要具体判断其可信度的大小。跟我们的切身利益关系最大的小道消息恐怕就是股市中的传言了。大部分投资人无法分辨投资对象的优劣，因此把朋友、经纪商以及投资顾问视为其投资建议的可靠来源，殊不知这些来源可能正是导致其亏损的罪魁祸首——毕竟杰出的投资顾问与经纪商就如同杰出的医生、律师、棒球选手一样，百里挑一。

有些人总是靠耳语、谣言、故事以及一些业余人士的建议投资股票。换句话说，他们等于是把自己的血汗钱交给别人投资、而不愿意费神确定自己真正要投资的是什么。他们宁愿相信别人的耳语，也不愿相信自己的决定。

靠听股评能赚钱吗？很多人说，看电视上、报纸上的专家怎么评论市场、怎么点评股票，照着做不就行了吗？这里有两点你解决不了：一、专

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



家未必都对。尤其是专家们对市场的预测，就没有几次对的。而专家点评股票是有一定时间性的，专家改变观点的时候，没有告诉你，你还在相信他以前的观点，不就错了么；二、证券市场没有专家，只有赢家和输家。那么多的所谓专家，未必都有真才实学。即使是真正的专家，也不能替你做一辈子主。

当今全球排名最靠前的大富翁，一个是比尔·盖茨，一个是巴菲特，两个人是非常要好的朋友，经常打桥牌。比尔·盖茨还教巴菲特上网，给巴菲特讲了很多次关于他的企业——微软的情况，但巴菲特就是不买微软的股票。他说，我怕我养成了靠消息——哪怕是最好朋友的消息，而购买自己不了解的公司股票的坏习惯。

经常想要得到内部消息的我们，是不是应当引以为戒呢?

有一项调查发现，投资者根据小道消息或内幕消息操作的结果是：54%有赔有赚，35%输多赢少，只有11%赢多输少。看来，调查结果并不符合投资者打听小道消息或内幕消息操作的初衷；而输多赢少所占的比例高达35%，也表明投资者听小道消息赚钱不容易。

但是根据投资者的经历，一些内幕消息在营业部等公开场合传播后，52%的被调查者认为会有几个人相信并据此投资；31%的被调查者认为常常有不少人一起跟风买卖；17%的被调查者认为基本没人相信，也不会据此投资。看来，内幕消息在公开场合传播后，相信并据此投资的人不在少数。72%的被调查者认为目前市场上这种“跟风”情况还不算严重，只有一些人跟风；18%的被调查者认为很严重，“跟风”情况十分普遍。对于这种“跟风”情况和小道消息的传播，53%的被调查者心存警惕，认为不正常，这往往是庄家散布消息企图让人跟风，监管机构应采取措施禁止小道消息传播；40%的被调查者认为这很正常，个人投资者需要更多渠道获取信息；7%的被调查者认为不正常，但别人知道了这些消息自己不知道就会吃亏。由此可见，投资者对“跟风”行为并不是十分反对，对于一些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“跟风”消息还是希望获得的，并希望通过自己的判断来进行投资。

事实上，我们所有人都清楚，在实现信息真正的公开共享之前，任何小道消息都是值得怀疑的。但是人往往摆脱不了“宁可信其有”的心理，于是只好自己吃亏。

抓“小”信息，发大财

如果你想过得幸运一些，你必须只采用一种判断准则而不要贪多，这样你会活得更容易些。——尼采

信息越少，机会越多。如何在看似平常无关紧要的既少又零碎的信息中发现机会，这是对于投资者的一种考验。优秀的投资者往往能在看是平常的小信息里掌握商机，从而发展壮大。

在投资大师吉姆·罗杰斯的经历和所写的信里，我们应该能有所启发。晋升亿万富豪的秘诀，多数人宁愿藏私，但吉姆·罗杰斯等杰出人士，却愿以简单的一封信，分享个人的财富智慧与睿智灼见。千金难得的财富密码，就在这里披露，不管你是爱财的芸芸众生，或是初出茅庐的社会新鲜人，绝对不能错过。

吉姆·罗杰斯（Jim Rogers），一个在10年间，赚到足够一生花用财富的投资家；一个被股神巴菲特誉为对市场变化掌握无人能及的趋势家；一个两度环游世界，一次骑车、一次开车的梦想家。

21岁开始接触投资，之后进入华尔街工作，与索罗斯共创全球闻名的量子基金，1970年代，该基金成长超过4000%，同期间标准普尔500股价指数才成长不到50%。吉姆·罗杰斯的投资智能，数字已经说话。

而从口袋只有600美元的投资门外汉，到37岁决定退休时家财万贯的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



世界级投资大师，吉姆·罗杰斯用自己的故事证明，投资，可以没有风险；投资，真的可以致富。

亲爱的读者朋友：

你喜欢投资市场吗？你对投资有热情吗？当我21岁开始接触投资市场时，我就知道这是我这辈子最有兴趣的领域。因为喜欢，所以有热情；因为充满热情，所以我花很多时间在做研究，研究竞争对手、研究市场信息、研究所有可能影响投资结果的因素。

找到热情所在，就找得到机会。所以每个人都要问问自己：最喜欢的领域是什么？如果喜欢园艺，就应该去当园艺家；喜欢当律师，就朝这个方向努力前进。不要管别人怎么说，也不论有多少人反对，反正只要是自己喜欢的，就去追寻，这样就会成功。

我强调“专注”，在做投资决策前，必定要做很多功课，也因此我并不赞同教科书上所说的“多元投资”。看看全世界所有有钱人的故事，哪一个不是“聚焦投资”而有的成果？

投资成功致富是来自事前努力的做功课，因为做足了功课，了解投资的产品价格被低估才买进，所以风险已经降到最低。并不是分散投资就叫做低风险，如果你对于所投资的市场、股票不熟悉，只是把鸡蛋分别放在不同的篮子里，这绝对不是低风险的投资，谁说只有一个篮子会掉在地上？

就好比有人认为分散投资于50家公司，一定比投资于5家公司的风险低。但是是这样吗？你不可能完全掌握50家公司的详细状况，相对来说，如果只集中投资在5家公司，就可以做比较仔细的研究。所以说，5颗鸡蛋放在一个相当稳固、安全的袋子，一定比放在50个不牢固的袋子要好得太多了。

尤其我并不是一个喜欢冒险的人，相反地，我讨厌冒险，就是因为这样，所以我才要做很多功课。成功投资者的方法，通常是什么也不做，一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



直到看到钱放在那里，才走过去把钱捡起来。所以除非东西便宜、除非看到好转的迹象，否则不买进。当然买进的机会很少，一生中不会有多少次看到钱放在那里。

问为什么。所以我并没有任何导师，全部仰赖自己的研究与判断。

一旦我清楚知道自己在做什么时，是不会有风险的。当然市场有可能在我决定投资、也投入金钱后继续修正，这时候我会回过头来检视，我究竟有没有彻底了解、做足功课，如果没有，那么风险是来自于我没有做好研究。倘若我有确实做好功课，那么面对市场超跌的状况，我会投入更多金钱。所以风险高不高的症结在于有没有做功课，而不是集中投资就是高风险。

至于该怎么做足功课呢？那就要看是哪方面的议题，如果是跟栽培作物有关，就要去注意有多少农民、有多少库存农作物、这个领域谁在做什么规划、市场上有什么需求上的变化、是不是才刚播种、刚施肥？……找出包括生产、需求的基本因素，事实上，这些问题可以适用到各种行业上。

另外，媒体也可以当作一个很好的指针，媒体向来是反应大众的看法、反应大家已经知道的事情，所以当媒体都在做类似的报导时，这就表示该项信息已经被充分传递了。

就好像1999年的时候，随便找一本杂志、随便哪一个广播或电视媒体，都在提“.com”这个新经济将带来不同的投资思维，加上每个人都在投资.com，这就是一个强烈的警讯。真正有价值的信息其实是充分不足的信息，当某些信息得花很多力气才能取得，这样的信息才可帮助你获利。

所以说，大家都知道的信息，存在当中的机会相当有限。像近几年，大家热烈讨论新兴市场，投资人就要去思考，新兴市场的好是否已经反应了呢？大家是不是都进去投资了呢？如果你发现身边的人，都在买新兴市场的股票或基金，这就表示市场已经在反应了，想要从中获利，当然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有限。

不过，中国内地的状况除外，因为中国大陆股票从2005年6月起涨到现在，不过10几个月的时间，相较于很多新兴市场股市已经涨了好几年，中国大陆股市尚未过热。

我还是要强调，信息愈少、机会就愈多。举个例来说，当你翻开华尔街日报，你会发现整版都在讲股票、讲基金，但是商品（commodity）信息却只有一小块，可见商品未被重视，这就是商品的机会所在。而且问问身边的人，有谁在投资商品？如果答案是极少数，这就更证明了商品的投资价值。

投资致富的轨迹在于，做自己喜欢的事，拥有热情，愿意不断地学习、做功课，发掘别人还没有看到的机会，这是我永恒不变的投资哲学。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第八章

博傻理论：不做最大的傻瓜

何谓博傻理论？

只要自己不是最大的笨蛋，那么自己就一定是赢家，只是赢多赢少的问题。如果再没有一个愿意出更高价格的更大笨蛋来做你的“下家”，那么你就成了最大的笨蛋了！

著名的经济学家凯恩斯，为了能够专注地从事学术研究，免受金钱的困扰，曾出外讲课以赚取课时费，但课时费的收入毕竟是有限的。于是他在1919年8月，借了几千英镑去做远期外汇这种投机生意。

仅仅4个月的时间，凯恩斯净赚1万多英镑，这相当于他讲课10年的收入。但3个月之后，凯恩斯把赚到的利润和借来的本金输了个精光。7个月后，凯恩斯又涉足棉花期货交易，又大获成功。

凯恩斯把期货品种几乎做了个遍，而且还涉足于股票。到1937年他因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



病而“金盆洗手”的时候，已经积攒起一生享用不完的巨额财富。

与一般赌徒不同，作为经济学家的凯恩斯在这场投机的生意中，除了赚取可观的利润之外，最大也是最有益的收获是发现了“笨蛋理论”，也有人将其称为“博傻理论”。凯恩斯曾举过这样一个例子来说明这一理论：

从100张照片中选出你认为最漂亮的脸，选中的有奖。但确定哪一张脸是最漂亮的脸是要由大家投票来决定的。

试想，如果是你，你会怎样投票呢？此时，因为有大家的参与，所以你的正确策略并不是选自己认为的最漂亮的那张脸，而是猜多数人会选谁就投谁一票，哪怕丑得不堪入目。在这里，你的行为是建立在对大众心理猜测的基础上而并非是你的真实想法。

凯恩斯说，专业投资大约可以比作报纸举办的比赛，这些比赛由读者从100张照片中选出6张最漂亮的面孔，谁的答案最接近全体读者作为一个整体得出的平均答案，谁就能获奖；因此，每个参加者必须挑选的并非他自己认为最漂亮的面孔，而是他认为最能吸引其他参加者注意力的面孔，这些其他参加者也正以同样的方式考虑这个问题。现在要选的不是根据个人最佳判断确定的真正最漂亮的面孔，甚至也不是一般人的意见认为的真正最漂亮的面孔。我们必须作出第三种选择，即运用我们的智慧预计一般人的意见，认为一般人的意见应该是什么……这与谁是最漂亮的女人无关，你关心的是怎样预测其他人认为谁最漂亮，又或是其他人认为其他人认为谁最漂亮……

人们都会跟随别人的选择、猜测别人的选择，进而依据这些信息来做出自己的判断，而不是依据自己的理性推断。这就是博傻理论产生的根源，敢于博傻的人，都是在利用人们内心中存在的“从众心理”，找到更大的笨蛋，那么你就是胜者。

最简单的例子莫过于股票市场，股指越高的时候，人们越敢进入，也是这个道理。人们之所以完全不管某个东西的真实价值，而愿意花高价购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



买，是因为他们预期有一个“更大的笨蛋”，会花更高的价格，从他们那儿把它买走。比如说，你不知道某个股票的真实价值，但为什么你会花20块钱去买一股呢？因为你预期当你抛出时会有人花更高的价钱来买它。

博傻理论所要揭示的就是投机行为背后的动机，投机行为的关键是判断“有没有比自己更大的笨蛋”，只要自己不是最大的笨蛋，那么自己就一定是赢家，只是赢多赢少的问题。如果再没有一个愿意出更高价格的更大笨蛋来做你的“下家”，那么你就成了最大的笨蛋。可以这样说，任何一个投机者信奉的无非是“最大的笨蛋”理论。

这一理论的直接恶果，就是促成了投机的氛围，使得人们偏离理性的行为决策范畴，成为跟风、投机的大笨蛋，最终都损失惨重。人们绝难想到世界经济发展史上第一起重大投机狂潮，是由一种小小的植物引发的。这一投机事件是荷兰由一个强盛的殖民帝国走向衰落而被载入史册的，它也是迄今为止证券交易中极为罕见的一例。经济学上的特有的名词“郁金香现象”便由此而出！

郁金香是一种百合科多年生草本植物，原产于小亚细亚，在当地极为普通。一般仅长出三四枚粉白色的广披针形叶子，根部长有鳞状球茎。每逢初春乍暖还寒时，郁金香就含苞待放，花开呈杯状，非常漂亮。郁金香品种很多，其中黑色花很少见，也最珍贵。郁金香的花瓣上，多有条纹或斑点，容易受病毒的侵袭。

17世纪的荷兰社会是培育投机者的温床。人们的赌博和投机欲望是如此的强烈，美丽迷人而又稀有的郁金香难免不成为他们猎取的对象，机敏的投机商开始大量囤积郁金香球茎以待价格上涨。在舆论鼓吹之下，人们对郁金香的倾慕之情愈来愈浓，最后对其表现出一种病态的倾慕与热忱，以致拥有和种植这种花卉逐渐成为享有极高声誉的象征。人们开始竞相效仿疯狂地抢购郁金香球茎。起初，球茎商人只是大量囤积以期价格上涨抛出，随着投机行为的发展，一大批投机者趁机大炒郁金香。一时间，郁金

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



香迅速膨胀为虚幻的价值符号，令千万人为之疯狂。

郁金香在培植过程中常受到一种“花叶病”的非致命病毒的侵袭。病毒使郁金香花瓣产生了一些色彩对比非常鲜明的彩色条或“火焰”，荷兰人极其珍视这些被称之为“稀奇古怪”的受感染的球茎。

“花叶病”促使人们更疯狂的投机。不久，公众一致的鉴别标准就成为：“一个球茎越古怪其价格就越高！”郁金香球茎的价格开始猛涨，价格越高，购买者越多。欧洲各国的投机商纷纷拥集荷兰，加入了这一投机狂潮。

1636 年，以往表面上看起来不值一钱的郁金香，竟然达到了与一辆马车、几匹马等值的地步。就连长在地里肉眼看不见的球茎都几经转手交易。

1637 年，一种叫 Switser 的郁金香球茎价格在一个月里上涨了 485%！一年时间里，郁金香总涨幅高达 5900%！

所有的投机狂热行为有着一样的规律，价格的上扬促使众多的投机者介入，长时间的居高不下又促使众多的投机者谨慎从事。此时，任何风吹草动都可能导致整个市场的崩溃。一时间，郁金香成了烫手山芋，无人再敢接手。郁金香球茎的价格宛如断崖上滑落的枯枝，一泻千里，暴跌不止。荷兰政府发出声明，认为郁金香球茎价格无理由下跌，让市民停止抛售，并试图以合同价格的 10% 来了结所有的合同，但这些努力毫无用处。一星期后，一根郁金香的价格几乎一文不值，其售价不过是一只普通洋葱的售价。千万人为之悲泣。一夜之间多少人成为不名分文的穷光蛋，富有的商人变成了乞丐，一些大贵族也陷入无法挽救的破产境地。

暴涨必有暴跌，客观经济规律的作用是任何人都无法阻挡的。下跌狂潮刚过，市民们怨声载道，极力搜寻替罪羊，却极力回避全国上下群体无理智的投机这一事实。他们把原因归结为政府调控手段不力，恳请政府将球茎的价格恢复到暴跌以前的水平，这显然是自欺欺人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人们紧接着把求援之手伸向法院。恐慌之中，那些原已签订合同要以高价购买的商人全部拒绝履行承诺，只有法律才能督促他们依照合同办事。然而，法律除了能干预某些具体的经济行为外，它是决不能凌驾于经济规律之上的。法官无可奈何地声称，郁金香投机狂潮实为一次全国性的赌博活动，其行为不受法律保护。

人们彻底绝望了！从前那些因一夜乍富喜极而泣之人，而如今又在为乍然降临的一贫如洗仰天悲哭了。宛如一场噩梦，醒来之时，用手拼命掐自己的脸蛋才发觉现实就在梦中。身心疲乏的荷兰人每天用呆滞的目光盯着手里郁金香球茎，反省着梦里的一切……

世界投机狂潮的始作俑者为自己的狂热付出的代价太大了，荷兰经济的繁荣仅昙花一现，从此走衰落。郁金香球茎大恐慌给荷兰造成了严重的影响，使之陷入了长期的经济大萧条。17 世纪后半期，荷兰在欧洲的地位受到英国有力的挑战，欧洲繁荣的中心随即移向英吉利海峡彼岸。郁金香依然是郁金香，荷兰却从此从世界头号帝国的宝座上跌落下来，从此一蹶不振。“郁金香现象”也成了经济活动特别是股票市场上投机造成股价暴涨暴跌的代名词，永远载入世界经济发展史。

神奇的卖马交易

任何事情显现出泡沫化的倾向时，一定要尽早离开，否则将损失惨重！

路易斯安那州有两位农夫，他们的名字分别为皮埃与沙颂。

有一天，皮埃来到沙颂的农场，并赞美沙颂的马说：“这真是一匹漂亮的马，我一定要买下它。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



沙颂回答道："皮埃，我不能卖它，我已经拥有这匹马很多年了，而且我很喜欢它。"

"我愿意付出10块钱的代价买下它！"皮埃说道。

沙颂说："好吧，我同意。"

于是他们签下一纸合约。大约一个星期之后，沙颂来到皮埃的农场对他说："皮埃，我一定要拿回我的马，我实在太想念它了。"

皮埃说道："可是我不能这么做，因为我已经花了5块钱买了一部拖车。"

"我愿意付20块钱买下这匹马和拖车。"沙颂说。皮埃默默地盘算着：15块的投资

一个星期赚了5块，折合年收益率超过1700%！所以，他说："就这么办。"

于是，皮埃与沙颂不断地交易这匹马、拖车与其他的附属配件。最后，他们终于没有足够的现金来交易。所以，他们便去找当地的银行。银行家首先查明他们的信用状况，以及这匹马的价格演变历史，于是放款给他们两个人，而马匹的价格在每轮的交易中也就不断地上涨。每当完成一次交易，银行家可以回收全部的放款与利息，而皮埃与沙颂的现金流量也呈几何级数地增加。

这种情况持续进行，直到数年以后，皮埃以1500美元的价格买下马匹。然后，有一个东部佬（哈佛大学的MBA商学硕士）听说这匹神奇的马，并（根据统计历史价格）做了一些精密的计算，而来到路易斯安那州，以2700美元的价格向皮埃买下这匹马。

沙颂听到这个消息以后非常生气，他来到皮埃的农场大声责怪道："皮埃！你这个笨蛋！你怎么能以2700美元的价格卖掉马匹呢！我们的生活都靠着这匹马啊！"

开始时皮埃和沙颂手头现金各100美元，马在沙颂的手中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一轮交易，皮埃的10美元到了沙颂的手中，马到了皮埃的手中。

皮埃有90美元和马，沙颂有110美元。

第二轮交易，沙颂的15美元到了皮埃的手中，马到了沙颂的手中。

皮埃有105美元，沙颂有95美元和马。

第三轮交易，皮埃的20美元到了沙颂的手中，马到了皮埃的手中。

皮埃有85美元和马，沙颂有115美元。

第四轮交易，沙颂的30美元到了皮埃的手中，马到了沙颂的手中。

皮埃有115美元，沙颂有85美元和马。

第五轮交易，皮埃的50美元到了沙颂的手中，马到了皮埃的手中。

皮埃有65美元和马，沙颂有135美元。

第六轮交易，沙颂的70美元到了皮埃的手中，马到了沙颂的手中。

皮埃有135美元，沙颂有65美元和马。

第七轮交易，皮埃的100美元到了沙颂的手中，马到了皮埃的手中。

皮埃有35美元和马，沙颂有165美元。

第八轮交易，沙颂的150美元到了皮埃的手中，马到了沙颂的手中。

皮埃有185美元，沙颂有15美元和马。

第九轮交易，马的价格涨到了200美元，皮埃的185美元不够了。

于是寻求贷款。双方各贷款100美元以买马，皮埃的现金增加为285美元。沙颂则增加为115美元。

第九轮交易，皮埃付出200美元买下马，沙颂拥有315美元，皮埃拥有85美元和马。

第十轮交易，沙颂付出250美元买下马，皮埃拥有335美元，并清还贷款和利息105美元，剩下230美元现金，而沙颂则拥有65美元和马。

……

于是交易可以不断地进行下去，直到马没有了为止。奇怪的是，当第十轮交易时，皮埃还掉银行的钱时，他拥有的钱是230美元，比他们两人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当初的本金加在一起还要多，很明显是拥有了另一方的贷款。但是如果对方继续贷款进行交易，那么两个人的钱就会越滚越多，同时银行不断可以从中获利，他们将成为银行的优质客户，于是银行将不断放大贷款规模。

在经济学中，这个故事的含义是：人们试图通过信用扩张降低利率时，便造成繁荣与衰退的循环。根据凯恩斯学派的说法，生产的驱动力量（换言之，人类经济成就的驱动力量）是总需求——消费的欲望，这是以可支配所得的金额来衡量。凯恩斯认为，政府仅需要谨慎地提高每个人的货币所得，便可以刺激总需求。这种情况下，企业界会提高生产，消费者会增加支出，而国家的财富（以 GDP 来衡量）便会积累。

但是我们不需要过多考虑经济学的理论问题，只需要关注我们身边的经济现象。这个故事可以告诉我们的是：正是由于双方的不断买卖，让马的价格可以一路上涨，彼此都可以不断从中获益。这是由于通过各种渠道进入其中交易的货币不断增加而造成的。

由此，你想到了什么？对，就是股市。

由于每次交易都能有优厚的回报，刺激了越来越多的人愿意投钱进去炒股票。这样下去有可能产生一种良性循环，因为随着参加交易的人不断获利，消费也大幅扩大，将刺激经济繁荣，而经济繁荣又反过来推高股市，从而使股价一路上升。

但是不要忘记了刚才我们说过的那句话：“人们试图通过信用扩张降低利率时，便造成繁荣与衰退的循环。”是繁荣和衰退的不断循环。上面故事里，由于有人最终高价买走了马，结束了这次交易，所以最终交易双方和银行都得到了盈利，但是如果马在交易中死了会怎么样？一切的交易会终止，最后拥有马的一方必然在交易中出现巨额的亏损，而亏损肯定是由银行来承担。

股市中也一样，当股票价格不断在交易中被拉高，终究会有一天由于价格完全脱离价值，或者企业本身的问题而崩盘，即使没有以上问题，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



货币供应是有限的，最后随着股价不断提高而难以为继的。到时候由于交易中的资金量已经越滚越大，崩盘中引起的亏损也是不可想象的，而且首先亏到的是散户，他们最晚察觉到崩盘。其次是股票型的基金，结果亏的还是散户的钱。

“投资要用大脑，而不用腺体。”是巴菲特的名言。大脑要做的是判断企业经营前景和大众心理趋向，而腺体只会让人按照本能去做事。巴菲特也不是百分百地拒绝市场炒作，只不过在没有找到更好的鞋之前，决不会脱去脚上现有的鞋。所以说，对于博傻现象，完全放弃并非是最合理的理性，在自己可以掌控的水平上，适当保持一定程度的理性博傻，可以作为非理性市场中的一种投资策略。

从大众心理角度分析股市，博傻理论已经广为人知。股票市场上的一些投资者根本就不在乎股票的理论价格和内在价值，他们购入股票的原因，只是因为他们相信将来会有更傻的人以更高的价格从他们手中接过烫手山芋。支持博傻的基础，是投资大众对未来判断的不一致和判断的不同步。对于任何部分或总体消息，总有人过于乐观估计，也总有人趋向悲观，有人过早采取行动，而也有人行动迟缓，这些判断的差异导致整体行为出现差异，并激发市场自身的激励系统，导致博傻现象的出现。这一点，在中国股市表现得也相当明显。

对于博傻行为，也可以分成两种，一类是感性博傻，一类是理性博傻。前者，在行动时并不知道自己已经进入一场博傻游戏，也不清楚游戏的规则和必然结局；而后者，则清楚地知道博傻及相关规则，只是相信当前状况下还有更多更傻的投资者即将介入，因此才投入少量资金赌一把。

理性博傻能够赢利的前提是，有更多的傻子来接棒，这就是对大众心理的判断。当投资大众普遍感觉到当前价位已经偏高，需要撤离观望时，市场的真正高点也就真的来了。要博傻，不是最傻，这话说起来简单，但做起来不容易，因为到底还有没有更多更傻的人是并不容易判断的。一不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



留神，理性博傻者就容易成为最傻者，谁要他加入了傻瓜的候选队伍呢？所以，要参与博傻，必须对市场的大众心理有比较充分的研究和分析，并控制好自己的心理状态。

投资、投机与博傻

没有人比你更傻，如果你存在侥幸心理，那么最笨的就是你！

博傻理论本身就是经济学家凯恩斯在其投机行为中总结出来的，所以博傻与投机的关系密不可分。有些人常常把投机与博傻混为一谈。其实，投机与博傻完全有着质的区别，完全是两种不同的交易水平，可以说一种代表着交易技巧的高超，而另一种则代表着交易技巧的拙劣。

投机，这个名词好像一直是个贬义词，在基金的理财观念中，投资这个名词被用得最多，但是，市场周转率最大的机构投资者中，恰恰有一向标榜理性投资的基金。

投机资金，必定是市场最为敏锐的资金，这类资金介入市场热点及时，有些甚至是发动酝酿一个热点的幕后推手。而且这类资金基本上不恋战，能够迅速兑现筹码，对止损也控制得相当好。而博傻资金，通常是市场最为后知后觉的资金，在热点出现和热点爆发期时，往往是观望观望再观望不敢出手，当热点行将结束时，终于忍耐不住勇敢杀入，接了最后一棒，这就是笨蛋的博傻。

投资时间越长的老手，越会远离博傻。要套住一个新股民，非常容易。然而要套住一个老股民，特别是经过真正大小“多空战役”数十上百次的老股民，那真是难如登天。投机资金，赚的也就是不断新入市的新手们的钱。在千点附近，大多数人都远离市场的时候，这时候留在市场中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的，都是真正的股市精锐，大家都削尖脑袋赚别人的钱，可是却没有赢家。为什么？因为没有人博傻！

所以千万别把博傻看做是投机。没有市场经验的人，除了大牛市和运气之外，还不具备投机的水平。而博傻后，是否能够及时止损更为关键，股市交易，认识错误并及时改正错误非常重要。

对于我们大多数普通人来说，我们要投资理财。投机和博傻，不是不可以，只是只有足够聪明的人才能够全身而退。首先，你是否清楚这三者的区别？

从理论上，做投资是最安全的，风险也最小。投机呢？风险相对较大，但是要控制风险，也就把不可预计的风险控制在自己可以承受范围内。博傻呢？也就不知道自己在做什么。

投资就意味着你必须有很高的宏观和微观分析，投资是最轻松的，但是也是最难做到的。投资者还要懂很多东西，必须是比较理性的。事实上，真正的投资者很少。

简单点，可以这么说：投资是一样东西值1元钱，我要在0.7元买入，等到高估时候，也就是在2元卖出。投机呢，只要这东西会涨到4元，我不管他值1元还是2元，我2.5元都会买进，只要会涨到4元。博傻呢？博傻就是不知道这个东西值多少钱，也不知道自己买入获利多少可以卖出，涨了还想涨，跌了也不知道具体价值，等到跌到忍无可忍时候割肉出局。或者说，博傻者是冒损失30%风险去获得10%的利润。

当价值投资的阵营从100%降到30%的过程，就是价值投资到价格投机的过程。博傻只是价格投机的延续或疯狂。当价值投资的阵营从30%降到10%的过程，就是价格投机走向博傻的癫狂。任何时期都有优秀的企业产生，股票市场总有价值投资的地盘。但是任何时期都有企业破产的可能，大多数企业不能满足股票市场的欲望。每一个渴望在投资、投机，或者博傻行为中获利的人都要明白。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



博傻当然可以给人带来财富，在各个领域都不乏依靠搏傻理论投机致富的生动例子：

有一个上海人叫姚奇伟，在金银币收藏中混迹10余年，收藏既是他的业余爱好也是他的一种投资手段。刚入收藏界时，他也跟风炒作，亏损很大，后来姚奇伟通过花钱买教训，渐渐地开始“博傻”，从而获利颇丰。

1998年金银币市场大缩水，当时的98版熊猫金币受其连累销量极差，投资者都回避它。但是姚奇伟隐约觉察到以年销量为实际发行量的发行方式使其自然成为量少品种，在熊猫系列中产生瓶颈作用，果然一年后，98版熊猫金币开始升值。姚奇伟凭着逆向思维，敏锐地发掘了这匹黑马，攫取了第一桶金。

靠逆向思维去“博傻”，也曾帮姚奇伟避免了一次损失。

2003年，开光佛指舍利金币由于大量的宣传和市场的热炒氛围，半个月内就翻了两番，跟风炒作者很多，姚奇伟也购进了30万元的金币。但是很快就察觉到该金币并没有沉淀，绝大多数都是炒作筹码，当中小投资者越来越多地跟进时，姚奇伟果断地全部平仓。不少同行都对他的动作迷惑不解，说他傻，但姚奇伟坚定信心，自嘲就是去“博傻”，两个月后，开光佛指舍利金币大幅下跌，姚奇伟最终避免了损失。

当金银币市况不太好时，不少投资者又开始大量抛售手中的藏品，但是姚奇伟却又开始逆向操作了，他全仓吃进不少金银币。因为他判断油价肯定会推动金价上涨，而距金价越近的金币上涨空间也越大，况且下半年礼品消费趋旺，焉有不升的道理？姚奇伟的这一操作手法，又让他短线获利翻番。

总结自己的收藏历程，姚奇伟感叹地说：“这年头谁都不傻，敢于去博傻的人才是真正的赢家！”

但是，你可以看到，他的行为并非是真正的博傻，而是利用博傻理论

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的投机行为，因为他对自己做的事情了解，而非盲目。要想和他一样在投机中获益，首先要有敏锐的眼光，理智的头脑，否则根本难以保证能够全身而退，一不小心就成了最后的傻瓜。如果没有足够的把握，还是谨慎一些。

“股神”巴菲特说：“成功投资的第一条要诀是不要亏钱，第二条是别忘了第一条。”但市场投机炒作之风盛行，很多人早将“股神”的忠告抛到了九霄云外，看着低价的 ST 股天天涨停，谁还管公司亏不亏损、是否有退市风险，只要上冲涨停就敢买进。以赌徒心理妄想博取暴利，最终却落得巨亏的下场。

不错，市场很多时候都不能用常理去推测，人心狂热的时候，什么理智都会被抛到脑后，单凭理智有很多时候可能会失去时机赚不到钱，但是一旦市场到了大家都去博傻之时却是行情最危险之机。投资者丧失了理智，只靠冲动与本能做买卖，并且毫无节制、毫无分析地进入市场，甚而透支博傻，一旦市场崩溃，这些博傻的投机者就是第一批被淘汰出局的人，是损失最惨重的市场牺牲品。

市场不会永远上升，当沉醉于获利，赚钱越来越多，做着股价日日上升的美梦时，保持一点冷静理智。要知道，即使有时错失机会也胜过一次意外而永远不能翻本之恨。所以大家对一些已经升得毫无节制的股市或者股价飙升的个股，都要保持冷静和理智。

大家都在买股票，买股票到底在赚什么钱呢？赚的就是最大笨蛋的钱，当你认为某只股票有增长潜力的时候，在合适的价格买入，等到它真正长起来，再全盘卖出，其中的差价就是你的投机所得。在低潮中买入，在高潮出卖出，才是稳赚不赔的方法。但是要想稳赚不赔是有条件的，你要有本事选择具有无限潜力的行业，并成功把握住该股票的低价时期，大量买入，长期持有，等待出现最大的笨蛋时卖出。

资本市场上，永远都不会没有投机行为，永远都会有最大的笨蛋。如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



果你不想成为那个最后的傻子，就要学习博傻理论，结合它去投资投机，但不要随便跟人去博傻。

不要盲目跟风

成功的投资人早已告诫过我们：在股市中，不是比谁赚得快，而是看谁活得久。

自己不加判断地跟着别人走，之后有两种结果，分别有两个模型可以说明，一是“羊群效应”，一是“博傻理论”，下面来看：

有一群羊，当其中的几只羊要么口渴，要么饥饿，要么受外部某种条件刺激（遇到凶猛野兽等）向某个方向（水源、草源、自认为安全的地方）行进时，另外的大部分羊都会无目的的和那几只羊一起行动（尽管不是所有的羊都口渴、饥饿、受威胁）。结果有两个：要么他们得到了水、草、安全，要么他们什么也没有得到。

一些聪明的人看到某种物品开始上涨，甚至涨得有些离谱时，估计（其实就是赌，也就是博）还会上涨因而去追高买进，当有了一定的获利空间后把它抛出，而另一些人胆子更大，在更高的价位接盘，当你为他捏一把汗时，价格真的还向上涨，结果，他也获利了，紧接着，胆子更大的人（也就是比前边几个更傻的人）又冲了上去，等待他的是两种结果，要么他也获利了（证明他不是最傻的，这样的话，游戏还得继续，必须决出最傻的人），要么这个物品在他接手时开始下跌，他成了最大傻瓜。

如果结果是第一种倒还好，大不了是做一回笨蛋，损失时间和精力。但如果结果是第二种可就不太妙了，如果输了的话会很惨。

许多人想要做投资，但是由于对基金和股票一窍不通，又没有时间去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



打理，所以总是抱着想省时、省事还想“捞”一把的心态，看到身边的人在买什么，就“跟风”把钱全部投进去。其实我们都知道，看到其他人赚钱，想捞一把就完全照搬别人的这种心态，本身就是不正确的。我们都很清楚，看到其他人做生意赚钱，自己如果贸然进入做同样生意的话最有可能出现什么样的结果。做投资，也是同样的道理，盲目的从众心态绝对不可取。你必须根据自身的情况制定出适合自己风险偏好的理财计划。

事实上，从众投资并不意味着一定带来亏损，但盲目从众一定会使人失去方向，无论你是专业投资人士，还是普通的个人投资者。

市场定价有一个颠扑不破的规则，它更多地取决于供求关系，以及人们对所购买物品的价值判断。比如一斤白醋平常价钱为 2 元，2004 年发生“非典”大家开始哄买的时候，广东白醋的价钱就上升到 50 元，一旦事件过后，白醋的价钱不仅落回到原来的价钱，有些囤积居奇的商店还降了价。

股票市场也毫无例外的一致，供求关系与股价波动的不确定性放大了人们投资的风险，所有的人都期望 1 元买入，50 元卖出，“羊群效应”就在这个价格区间开始上演了。股票从 1 元钱涨到 10 元钱，人们也许优虑迟疑，一旦涨到 20 元钱，大家开始疯狂地进入，直到股价飚升到 50 元。2001 年网络泡沫的破灭，人们清醒地看到：在狂热的市场气氛下，获利的是领头羊，多数狂热的追随者都是牺牲者，因为后来的追随者绝大多数都不知道股票的真实价值。

从众投资的风险同样也来自业内分析师的推荐，我们有时候也注意到一只很有价值的股票被发现的时候，市场并不给它充分的价格，这个时候只有一两位分析师推荐，股价也并不大幅上涨，一旦越来越多的分析师认识到它的价值并开始推荐的时候，股价开始大幅上升了，并在一定阶段开始飙升，这个时候所有的分析师开始推荐了，所有的投资者开始关注这个股票，在这个时候投资这些股票，我们通常发现它的超额收益其实比较有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



限。这就是市场的定价，所有的人都开始关注与投资的股票，就很难从市场的供求关系中获得超额收益。

当然，并非所有的上涨股票我们都不可以投资，也并非我们不可以从众投资，问题是我们要投资我们所熟悉的股票，我们所要知道的是我们所要投资股票的价值底线。巴菲特一直强调，投资自己熟悉的股票，不要追逐市场的热点。事实上，巴菲特也留了一手，他自己熟悉纺织行业，但他却很少介入。牛市来了，人们都知道赚钱的机会来了，但是我们需要清醒地认识到，股市有着自身的制度缺陷，并非投资任何股票都能够给自己赚钱。在眼花缭乱的股票上涨中，我们需要更多的是关注我们所投资股票的质量。

“羊群效应”曾经在股市中酿过千万悲剧，但是这种悲剧在市场中永远不会结束。在任何市场条件下，无论我们投资的是热点还不是热点，我们需要清醒的是：不做盲目的从众投资。

不仅仅是投资理财需要如此。做任何事情，都要有自己的立场，不要盲目从众。

有一个笑话十分有趣，说的是一位石油大亨到天堂去参加会议。他兴冲冲跑进会议室，却发现会场座无虚席，早已没有了自己的座位。于是，他灵机一动，喊了一句“伙计们，听说了吗？刚才他们在地狱里发现了石油！”

此话一出，天堂里的石油大亨们生怕落后一步被别人夺走了利润，于是纷纷向地狱跑去。人们蜂拥而出，顿时天堂里就空了下来，石油大亨刚想找个椅子坐下来歇歇，忽然听到外面的人在议论地狱里的石油多么丰富、开采成本多么小等等，这位大亨心里纳闷，莫非地狱里真的发现石油了？于是他也急匆匆地向地狱跑去，天堂里又空无一人了。

人们都有从众心理，形成了周围的人都在做的事情，就应该效仿的观念。在这种观念的驱使下，很多时候，还没有理清头绪，还没有搞清楚事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



情的真假对错，就盲目跟风，随波逐流，这样的后果往往就是赚不到便宜，甚至会酿成悲剧，更会成为别人的笑柄。从众心理，给人带来的损失是不可小视的，我们不应该成为从众的牺牲品。人要想克服这种从众心理，必须要培养自己的主见，对任何事情都要有自己的观点，即使你的观点得不到任何人的支持，也不要轻易否定自己。做事情时，要多动脑子，不要让别人的言行影响了你的决定。

盲目从众的心理，是人生的大忌。凡事多考虑一下，不要盲从，不要随声附和众人，让自己正确的决定去支配自己的行动，才能一路轻松，一路欢快，一生不后悔。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第九章

协和谬误：该放弃就放弃

何谓协和谬误？

我们为了获得利益，采取了一些措施，但是后来发现我们陷入了一个尴尬的境遇，慢慢地我们不再希望获利（因为根本就不能获利），这时候我们开始努力减少损失！这就是一个典型的“协和谬误”。

假设你是一家科学仪器公司的总裁，正在进行一个新的仪器开发项目。据你所知，另外一家科学仪器公司已经开发出了类似的仪器。通过那家公司的仪器在市场上的销售情况可以预计，如果继续进行这个项目，公司有将近90%的可能性损失500万，有将近10%的可能性盈利2500万。到目前为止，项目刚刚启动，还没花费什么钱。从现阶段到产品真正研制成功能够投放市场还需耗资50万。你会把这个项目坚持下去还是现在放弃？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



10%的可能性会盈利2500万，90%的可能会损失500万，而且该项目还没有任何投资。正常人会选择放弃。

让我们再来看下面这道题：你同样是这家科学仪器公司的总裁，对于这个新的仪器开发项目，你们已经投入了500万元，只要再投50万，产品就可以研制成功、正式上市了。成败的概率与上述案例相同，你会把这个项目坚持下去还是放弃?

除了你已经投入500万之外，第2个问题与前1个问题是完全一样的。既然已经懂得了沉没成本误区，我想你对以上的2道题应该会做出一致的决定。

但是把这2道题分别给老板们做，那些企业老总们绝大多数对第2题的回答是“坚持继续投资”。他们认为已经投了500万，再怎么样也要继续试试看，说不定运气好可以收回这个成本。殊不知，为了这已经沉没的500万，他们将有90%的可能非但收不回原有投资，还会再赔上50万啊。

在经济学上，我们把那些已经发生、不可回收的支出，如时间、金钱、精力，称为“沉没成本”。这个意思就是说，你在正式完成交易之前投入的成本，一旦交易不成，就会白白损失掉。从理性的角度来说，沉没成本不应该影响我们的决策，然而，挽回成本的心理作用往往在博弈中让人做出非理性的决策，从而导致更大损失。博弈论专家经常将这种困境中的博弈称之为协和谬误。

举个简单的例子就可以看出来协和谬误的危害有多么大：假设你买进一只股票，股价下跌；于是你又在这个价位买进（股民称此为“摊平”），可是它又下跌……你再次购买的本意是减少损失，可是却越陷越深！

对于协和谬误的博弈来说，在没有100%胜算的把握下，及早退出是明智的选择。如果你不及时收脚回来，那你可能血本无归！

20世纪60年代，英国和法国政府联合投资开发大型超音速客机，即协和飞机。开发一种新型商用飞机简直可以说是一场豪赌。单是设计一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



新引擎的成本就可能高达数亿美元，想开发更新更好的飞机，实际上等于把公司作为赌注押上去。难怪政府会被牵涉进去，竭力要为本国企业谋求更大的市场。

该种飞机机身大，设计豪华并且速度快。但是，英法政府发现：继续投资开发这样的机型，花费会急剧增加，但这样的设计定位能否适应市场还不知道；而停止研制将使以前的投资付诸东流。随着研制工作的深入，他们更是无法作出停止研制工作的决定。协和飞机最终研制成功，但因飞机的缺陷（如耗油大，噪音大，污染严重等等），成本太高，不适合市场竞争，最终被市场淘汰，英法政府为此蒙受很大的损失。在这个研制过程中，如果英法政府能及早放弃飞机的开发工作，会使损失减少，但他们没能做到。

不久前，英国和法国航空公司宣布协和飞机退出民航市场，才算是从这个无底洞中脱身。这也是“壮士断腕”的无奈之举。

沉没成本和机会成本之所以会对决策产生这样微妙的作用，原因就在于机会成本不是现实的成本，是隐性的，而沉没成本却是实实在在的，让人有一种“割肉”的痛楚。成本沉没在水里着实令人感到可惜，然而伤心懊悔不是于事无补吗？还不如适时放弃，抓紧时间，创造更多的价值出来。

协和谬误给我们的直接警示就是，在投资时应该注意：如果发现是一项错误的投资，就应该立刻悬崖勒马，尽早回头，切不可因为顾及沉没成本，错上加错。事实上，这种为了追回沉没成本而继续追加投资导致最终损失更多的例子比比皆是。许多公司在明知项目前景暗淡的情况下，依然苦苦维持该项目，原因仅仅是因为他们在该项目上已经投入了大量的资金（沉没成本）。

摩托罗拉的铱星项目就是沉没成本谬误的一个典型例子。摩托罗拉为这个项目投入了大量的成本，后来发现这个项目并不像当初想象的那样乐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



观。可是，公司的决策者一直觉得已经在这个项目上投入了那么多，不能半途而废，所以仍苦苦支撑。但是后来事实证明这个项目是没有前途的，所以最后摩托罗拉只能忍痛接受了这个事实，彻底结束了铱星项目，并为此损失了大量的人力、财力和物力。

现实经济中，陷入协和谬误困境的投资项目比比皆是，投资过半，行情却急转直下。到底是继续投资还是决然退出，总是令投资决策者左右为难。实际上，一个理性的经济人在作出决策的时候，总是要涉及“沉没成本”和“机会成本”。沉没成本就像是沉没在冰山之间的泰坦尼克一样，如果你不放弃它，就会跟它一起沉没。不要奢望你能够打捞起已经沉没下去的成本，放弃包袱，重新上路，你会看到崭新的明天正在扬帆起航！

沉没成本与机会成本

做事情时不要用“沉没成本”来衡量，不要因为做了，而继续做下去。因为我们已经付出了巨大的沉没成本，所以我们更要好好珍惜我们的机会成本！

协和谬误，看似给了人们半途而废的理由，有人担心它的滥觞会左右一些本该坚持的目标。的确有这个可能，所以人们应该理智对待，可以比较沉没成本、机会成本与未来收益的关系。看清楚了，必定会坦然地走出协和谬误。

何谓“沉没成本”呢？它指已经付出且不可收回的成本。比如你买了一杯汽水花了5元钱，但是你发现这杯汽水非常难喝，现在就要考虑扔掉，但是你的5元钱是不会收回来了，这个钱就可以称之为沉没成本。这里不多说了，来看机会成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



机会成本，是指在经济决策过程中，因选取某一方案而放弃另一方案所付出的代价或丧失的潜在利益。

机会成本指当人面临抉择时，他必须做出一定的选择，他所失去的就是他所得到的东西的机会成本。对商业公司来说，用一定的时间或资源生产一种商品时，失去的利用这些资源生产其他最佳替代品的机会就是机会成本。

在生活中，有些机会成本是可以用货币来进行衡量的。例如，农民在获得更多土地时，如果选择养猪就不能选择养鸡，养猪的机会成本就是放弃养鸡的收益。但有些机会成本往往无法用货币衡量，例如，在图书馆看书学习还是享受电视剧带来的快乐之间进行选择。

以上面的例子作为计算例子：

农民在获得更多土地时，如果选择养猪就不能选择养其他家禽，养猪的机会成本就是放弃养鸡的收益。假设养猪可以获得 A 元，养鸡可以获得 B 元，那么养猪的机会成本是 B 元，同样的，养鸡的机会成本则为 A 元。

在图书馆看书学习还是享受电视剧带来的快乐之间进行选择。那么在图书馆看书学习的机会成本是少享受电视剧带来的快乐，享受电视剧的机会成本是失去了在图书馆看书学习所得到的东西。

至于沉没成本和机会成本的结合，让我们还是以看电影为例：

比如说你花了 20 元去看一场电影，15 分钟之后，你觉得这是一部你所无法忍受的粗制滥造的影片。那么你是继续看下去，一直到 2 个小时之后影片结束呢？还是立即离开电影院去图书馆查资料？如果你心疼那 20 元门票，而坚持把电影看完，那么你除了付出了 20 元沉没成本（电影院当然不会因你认为影片质量太差而退钱给你）之外，你还付出了 2 个小时的宝贵时间成本，这两个小时的时间在经济学上叫做机会成本。

机会成本是指因为你做一件事情而失去做另一件事的机会。通常情况下，沉没成本是显性的，机会成本是隐性的，所以人们在上面的情况中往

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



往看到了沉没成本而忽视了机会成本，可是在经济学中，虽然沉没成本往往是巨大的明显的，但是由于它是无法收回的，所以一个理性人不应该让沉没成本影响到自己的决策，而机会成本虽然是隐性的，但是必须加以考虑。

当一个人失恋之后该怎么办呢？一般来说得先难受一段时间才能慢慢地好过来。在这里，这个人为了其失败的爱情所付出的那些努力就是沉没成本，不论有多大都是无法再回收的，而他在失恋后花费在回忆后悔上面的时间精力就是他的机会成本。

所以，从经济学的角度来看，一个人在失恋后最明智的选择是让自己迅速地从失恋中走出来，而不是在那里后悔自责和痛苦的回忆。巨大的沉没成本虽然收不回来了，但是我们可以减少机会成本的损失。

当我们面临艰难的选择时，考虑该不该放弃时，可以分析一下我们目前的“沉没成本”与“机会成本”。我们在权衡取舍中，理性选择倾向于机会成本低的东西，而放弃机会成本高的东西。如事业上有较高成就的妇女会选择少生育或不生育，因为生育儿女会占去或影响她成就事业。妇女生育儿女的机会成本就是成就事业或牺牲较高的报酬，成就越高的妇女生育的机会成本就越大。

因此，人们在决策时考虑机会成本，决策会更理性更明智。沉没成本是理性决策中忽略的因素，一个理性的人在决策中会忽视沉没成本。如某国有企业评估原始价值为 8000 万元（多年投资形成），因机制不行每年亏损 800 万元，国企改制中某股份公司 500 万元将该企业并购后，扭亏为盈，且每年上缴税收 80 万元。于是大家哗然，国有资产严重流失了。这种议论缺乏理性，因为议论者考虑了沉没成本。

如果你是一个理性的人，就要学习忽略沉没成本，多考虑机会成本，选择机会成本较低的东西，这才是理智的选择和舍弃。

有一个孩子，他小时候最喜欢的玩具就是那五颜六色的气球，每次外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



出玩耍，他手里总是拿着各色各样的气球。

有一天，他母亲带他出去玩，在公园里他母亲从包里拿出一个精致的口琴，吹出了一首首动听的乐曲。他想要母亲的口琴，但又舍不得放弃手中的气球。左右为难之际，母亲突然停止了吹奏，笑着看着他。就在这一瞬间，他做出了选择，松开了手，毫不犹豫地放飞了气球，然后向母亲索要口琴。

在这一天，那个孩子学会了吹口琴，而且他还得到了一个对他一生都有影响的启示，那就是：当人生需要做出选择时，该放弃的就必须放弃。后来，那个孩子考上了音乐学院，虽然别人认为他是如鱼得水，但他却发现自己对音乐并不是那么钟爱，他毅然选择了放弃，转入纽约大学商学院，学习自己更感兴趣的经济学。1950 年，他获得经济学硕士学位，并得到去哥伦比亚大学深造的机会，在这所大学里，他遇到了他一生中最伟大的良师益友——曾任美国联邦储备委员会主席的亚瑟·博恩斯教授。从此，他放弃了一切该放弃的东西，将毕生的精力都放在了对经济学的研究上，并很快成为这个领域的行家里手。1987 年，美国总统里根任命他为美国联邦储备委员会主席，他就是艾伦·格林斯潘。

在我们每个人的一生中，都会有类似小格林斯潘那样，手中抓满气球的事。比如金钱、权力以及已有的成绩与地位。这些既得的利益与成果，虽然能让我们兴奋，但同时也很容易消磨我们的斗志与勇气，阻碍我们去追求更远大的人生目标。因为当更好的发展机会来到我们面前时，面对已经取得的利益，并不是每个人都有勇气放弃。

人生苦短，生命的过程就是一个不断选择与放弃的过程。一个人如果要想有所成就，那就必须有勇气放弃，放弃所有我们并不真正需要的东西，而去抓住自己真正感兴趣的，愿意用一生精力去研究的东西。只有这样，生命才可能求得它的最大值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不要“皮洛斯的胜利”

该放手时就放手，不要踏上不归路，放弃也是成功的必修课。

希腊北部一个城邦的国王皮洛斯在公元前280年曾和罗马帝国的军队打过一场恶仗，虽然最终取胜，但同样损失惨重的他却哀叹：“再来这样一次胜利，我就被毁了。”这给西方世界留下一个成语“皮洛斯般的胜利”，意指代价惨重的胜利。

人们都追求胜利，但不是所有胜利都值得追求。所谓“皮洛斯的胜利”指的就是“得不偿失的胜利”。在投入一场战争之前，你必须计算成本与收益的比例。

《孙子兵法》的《作战》篇中，一开始并未探讨战略或战术问题，而是算账——一次军事行动（无论胜败）的成本：“日费千金”的人力、物力投入。

宋代的沈括也算过一笔细账：动用10万军队到远方作战，运送辎重的兵员要占1/3，而后勤补给人员至少需要30万，这样一支部队，最多只能行军16天。3个民夫供应1个士兵，这已经是最大极限了。如果用牲畜运粮，固然负载多而费用少，但牲畜很容易生病死亡，这样连牲畜和驮负的物资都要白白丢弃，所以比起人力运输，利弊各半。

所以，“因粮于敌”（从敌人那里获取给养）就非常重要。通过长途运输一份军粮，可能在路上要消耗好几份。孙子说：“食敌一钟，当我二十钟。”正是这个原因。

现代战争由于交通的便利，可以节省某些成本（如粮食的运输消耗），但是其他方面（如弹药的大量消耗）的花费比古代要昂贵多了，海湾战争

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中美军发射的一枚导弹动辄价值数十万甚至上百万，这种高技术战争不是哪个国家都能承受的。

在古代兵法中，有“坚壁清野”，在现代军事史上，也有“焦土政策”，它们的共同点是尽可能减少对方从战争中获得补偿，也就是提高对方的战争成本。当然，实行这一战略，自己的损失也很大，不过也不失为一种有效的策略。而且，这一行动也是在向对方表明立场：我要和你干到底，为此我宁愿做出任何牺牲，不要指望从我的屈服中获得什么好处。

战争如此，市场竞争如此，甚至我们日常行为也都面临一个成本—效率问题。理想状态当然是以尽可能小的成本，换取尽可能大的效用，但是现实中大多数选择并非理想。

我们常常谈到成本，但是究竟什么是成本？经济学家的定义是：成本就是为了得到某种东西而必须放弃的东西。

皮洛斯的胜利现在我们已经有了成本观念，下面就是应用问题了。在作决策之前，必须经过“成本估算”：如果得大于失，就值得做；如果得失相抵、甚至得不偿失，就不要干这种“吃力不讨好”的事了。

在军事中，赢得战争（或避免战争）的一个有效策略就是增加对方的战争成本，使其难以坚持，或因为得不偿失而放弃发动战争的愿望。

“田忌赛马”就是一个通过让对手多付代价而获得胜利的例子。田忌的上、中、下三等赛马都比齐王的同等级赛马差，可是在著名军事家孙膑的帮助下，田忌以“下驷对上驷、上驷对中驷、中驷对下驷”的策略，在平均劣势下赢得了对国王的赛马胜利。

为什么能获胜？关键在第一场——也就是输掉的那一场。齐王虽然胜了，但是却付出了巨大的成本——上驷与下驷的实力差距被白白浪费掉了，因此他输掉了后面两场。这是一个重要的原则：你支付的成本越大，局面就越不利。

“田忌赛马”的故事，用现代术语来说就是一个典型的博弈问题。实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



际上，它是通过增加对方的成本改变双方的实力对比，并最终取得胜利的。

拿出一张1元钞票，请大家给这张钞票开价；每次叫价以5分为单位；出价最高者得到这张1元钞票，但出价最高和次高者都要向拍卖人支付相当于出价数目的费用。你打算怎么玩这个游戏？

如果你没想得更远，就很容易上当。你可能这样想：不就是一元钱吗？只要我的出价低于面值，我就赚了，我所能出的最高价是95分，再往上就没有利润空间了，谁还会继续出价呢？

美国耶鲁大学的教授们在课堂实验上，跟毫无疑心的本科生们玩这个游戏，很是赚了一点钱，至少足够在教工俱乐部吃一两次午饭。圈套是这样：开始你参加竞价是为了获得利润，可是后来就变成了避免损失。假定目前的最高叫价是60美分，你叫价55美分，排在第二位。出价最高者铁定赚进40美分，而你却铁定要丢掉55美分。如果你追加竞价，叫出65美分，你就可以和他掉换位置。哪怕领先的叫价达到3.60美元而你的叫价3.55美元排在第二位，这一思路仍然适用。如果你不肯追加10美分，“胜者”就会亏掉2.60美元，而你则要亏掉3.55美元。

这是协和博弈的又一个例子。一旦你处于一个斜坡上并且开始向下滑，你就很难回头。最好不要迈出第一步，除非你知道自己会去到哪里。

假如不幸，已经迈出了第一步，还有没有什么方法让我们避免更大的损失？

这个游戏或博弈有一个均衡，即从1美元起拍，且没有人再追加叫价。不过，假如起拍价低于1美元又如何？这样的层层加价可是没完没了，唯一的上限就是你钱包里的数目。至少在你掏空钱包之后竞争不得不停止。这正是我们需要用到这个法则——向前展望、倒后推理的地方。

假定伊莱和约翰是两个学生，现在参加1美元拍卖。每人各揣着2.50美元，而且都知道对方兜里有多少钱。为了简化叙述，我们改以10美分为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



叫价单位。

从结尾倒推回来，如果伊莱叫了 2.50 美元，他将赢得这张 1 美元钞票（同时却亏了 1.50 美元）。如果他叫了 2.40 美元，那么约翰只有叫 2.50 美元才能取胜。因为多花 1 美元去赢 1 美元并不划算，如果约翰现在的价位是 1.50 美元或 1.50 美元以下，伊莱只要叫 2.40 美元就能取胜。

如果伊莱叫 2.30 美元，上述论证照样行得通。约翰不可能指望叫 2.40 美元就可以取胜，因为伊莱一定会叫 2.50 美元进行反击。要想击败 2.30 美元的叫价，约翰必须一直叫到 2.50 美元。因此，2.30 美元的叫价足以击败 1.50 美元或 1.50 美元以下的叫价。同样，我们可以证明 2.20 美元、2.10 美元一直到 1.60 美元的叫价可以取胜。如果伊莱叫了 1.60 美元，约翰应该预见到伊莱不会放弃，非等到价位升到 2.50 美元不可。伊莱固然已经铁定损失 1 美元 60 美分，不过，再花 90 美分赢得那张 1 美元钞票还是合算的。

第一个叫 1.60 美元的人胜出，因为这一叫价建立了一个承诺，即他一定会坚持到 2.50 美元。我们在思考的时候，应该将 1.60 美元和 2.50 美元的叫价等同起来，视为制胜的叫价。要想击败 1.50 美元的叫价，只要追叫 1.60 美元就够了，但任何低于这一数目的叫价都无济于事。这意味着 1.50 美元可以击败 60 美分或 60 美分以下的叫价。其实只要 70 美分就能做到这一点。为什么？一旦有人叫 70 美分，对他而言，一路坚持到 1.60 美元而确保取胜是合算的。有了这个承诺，叫价 60 美分或 60 美分以下的对手就会觉得继续跟进得不偿失。

我们可以预计，约翰或伊莱一定会有人叫到 70 美分，然后拍卖就会结束。虽然数目可以改变，结果却并非取决于只有两个叫价者。哪怕预算不同，倒后推理仍然可以得出答案。不过，关键一点是谁都知道别人的预算是多少。如果不知道别人的预算，可以猜到的结果是，均衡只存在于混合策略之中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当然，还有一个更简单也更有好处的解决方案：联合起来。如果叫价者事先达成一致，选出一名代表叫 10 美分，谁也不再追加叫价，全班同学就可以分享 90 美分的利润。

你当然可以把这个例子当成耶鲁本科生都是傻瓜的证明。不过，超级大国之间的核装备升级过程难道与此有什么分别吗？双方都付出了亿万美元的代价，为的是博取区区“1 美元”的胜利。联合起来，意味着和平共处，这是一个更有好处的解决方案。

回到你自己身上，有没有付出过惨重的代价，只为不甘心得不到那一点小小的利益？我们不要皮洛斯的胜利，这种胜利约等于失败。

该放手时就放手

不要因已经付出的成本影响对未来的决策。

走出协和谬误的怪圈其实并不难，只要你敢于放弃，有胆量、有勇气经历失败，不要为打翻的牛奶哭泣，对不可追求的东西要及时放手，做一个敢于放弃的聪明人。

有一种捉猴子的陷阱，人们把椰子挖空，然后用绳子绑起来，接在树上或固定在地上留了一个小洞，洞里放了一些食物，洞口大小恰好只能让猴子空着手伸进去，而无法握着拳伸出来，于是猴子闻香而来，将它的手伸进去抓食物，理所当然地，手便伸不出来。紧握的拳头伸不出洞口……

当人来时，猴子惊慌失措，但就是逃不掉。并没有任何人捉着猴子不放，相反地它被自己的执著所俘虏，它只需将手放开就能伸出来。可是，鲜有猴子能放下。

生活中鱼和熊掌都能兼得的时候很少，每一次放手是为了下一次得到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



更多的回报。紧握双手，肯定是什么也没有，打开双手，至少还有希望。

人往往会不惜一切求取成功。可是，有些放弃是不可避免的。我们要学会优雅地放弃，从经验中成长。就像松开一个握紧的拳头，我们会感到自在而有活力。

人正因为看不开、放不下才会有许多痛苦。当自己有了舍弃的智慧时，就会豁然开朗，生命会马上向你展现出另外一个截然不同的景致。倘若蝌蚪总是炫耀自己的尾巴而舍不得放弃，那它将始终长不成自由跳跃的青蛙。不要忘记，现在放手是为了更好地握住明天。

但是现实生活中，陷入协和谬误困境却不肯放手的投资项目比比皆是。很多时候投资过半，行情却急转直下。到底是继续投资还是决然退出，总是令投资决策者左右为难。实际上，一个具有理性的人在做出决策的时候，总是要涉及“沉没成本”和“机会成本”。然而现实中往往由于决策者思维的错位，将这两种成本相混淆，反而做出了不利的选择。

中国航空工业第一集团公司在2000年8月决定今后民用飞机不再发展干线飞机，而转向发展支线飞机。这一决策立时引起广泛争议。

该公司与美国麦道公司于1992年签订合同合作生产MD90干线飞机。1997年项目全面展开，1999年双方合作制造的首架飞机成功试飞，2000年第二架飞机再次成功试飞。

就在此时，MD90项目下马了。在各种支持或反对的声浪中，讨论的角度不外乎两大方面：一是基于中国航空工业的战略发展，二是基于项目的经济因素考虑。在这里不想就前一角度展开讨论，只有航空专家才在这方面最有发言权。单从经济角度看，干线项目上马、下马之争可以说为“沉没成本”提供了最好的案例。

许多人反对干线飞机项目下马的一个重要理由就是，该项目已经投入数十亿元巨资，上万人倾力奉献，耗时六载，在终尝胜果之际下马造成的损失实在太大了。这种痛苦的心情可以理解，但丝毫不构成该项目应该上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马的理由，因为不管该项目已经投入了多少人力、物力、财力，对于上下马的决策而言，其实都是无法挽回的沉没成本。

事实上，干线项目下马完全是“前景堪忧”使然。从销路看，原打算生产150架飞机，到1992年首次签约时定为40架，后又于1994年降至20架，并约定由中方认购。但民航只同意购买5架，其余15架没有着落。可想而知，在没有市场的情况下，继续进行该项目会有怎样的未来收益?

然而就是这个已经沉没了的成本，却还让许多不明就里的人难以割舍。他们把它当作“鸡肋”，食之无味而又弃之可惜。实际上这些人不明白：沉没成本永远是决策的非相关成本，与其相伴随的机会成本才是决策相关成本，需要在决策时予以考虑。

沉没成本和机会成本之所以会对决策产生这样微妙的作用，原因就在于机会成本不是现实的成本，是隐性的，而沉没成本却是实实在在的，让人有一种“割肉”的痛楚。成本沉没在水里着实令人感到可惜，然而伤心懊悔不是于事无补吗?还不如适时放弃，抓紧时间，创造更多的价值出来。

在一次关于生活艺术的演讲中，教授拿起一个装着水的杯子，问在座的听众：“猜猜看，这个杯子有多重?”

“50克”、“100克”、“125克”……大家纷纷回答。

“我也不知有多重，但可以肯定人拿着它一点不会觉得累。”教授说，“现在，我的问题是：如果我这样拿着几分钟，结果会怎样?”

“不会有什么。”大家回答。

“那好。如果像这样拿着，持续一个小时。那又会怎样?”教授再次发问。

“胳膊会有点酸痛。”一名听众回答。

“说得对。如果我这样拿着一整天呢?”

“那胳膊肯定变得麻木，说不定肌肉会痉挛，到时免不了要到医院跑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一趟。”另外一名听众大胆说道。

“很好。在我手拿杯子期间，不论时间长短，杯子的重量会发生变化吗?”

“没有。”

“那么拿杯子的胳膊为什么会酸痛呢?肌肉为什么可能痉挛呢?”教授顿了顿又问道:“我不想让胳膊发酸、肌肉痉挛，那该怎么做?”

“很简单呀。您应该把杯子放下。”一名听众回答。

“正是。”教授说道，“其实，生活中的问题有时就像我手里的杯子。我们埋在心里几分钟没有关系。如果长时间地想着它不放，它就可能侵蚀你的心力。日积月累，你的精神可能会濒于崩溃。那时你就什么事也干不了了。”

教授这番话的另一层含义是，如果你手中的成本正在逐渐增加，你越来越感到吃力的话，你应该及时放弃。否则，你的身心将被拖垮。放弃很难受，但是不放弃更痛苦。所以，该放手时就及早放手，去握住真正属于你的。

弃卒保车，小舍大得

当我们发现自己不能取胜的时候，必须及早后退。妥协放弃是一个重要谋略，一个不懂进退之道的人早晚要尝到失败的苦头。

曹操平定汉中，直逼刘备刚刚占领的西川。刘备急请诸葛亮商议对策。孔明说，曹操分兵屯合肥，惧孙权也。我们如果把江夏，长沙，桂阳三郡还吴，遣舌辩之士陈说利害，令吴起兵袭合肥，牵动其势，曹操必退兵回救其南方，如此，西川可安。后来的情势果然如军师孔明所言，吴国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



兴兵，曹操只得放弃攻蜀而回师援合肥。刘备得以喘息，安定了西川根据地，并由此立国建业。

《三国演义》的一大看点，就是荆襄之地的争夺。江夏，长沙，桂阳三郡是荆州之拱卫。刘备一世枭雄，在曹操大军压境之际乱了方寸，无退兵之策，不是不智，而是舍不得将三郡割给孙吴。可见贪欲乱智，虽英雄刘备亦难幸免。

孔明的精明之处在于看清楚了大局。刘备集团欲三分天下，必须联吴抗曹。荆襄之地是当时中国的腹地，是兵家必争的战略要点。孔明借荆州之后，一直以此为诱饵，假许还吴，其实是以此为王牌，牵动东吴踏上自己的战车，共同抗曹。

舍子取势，弃子得势，这是棋局博弈常用的技法。孔明诱使孙吴围魏救赵，自然骗不过孙权集团。只是刘备集团占有荆州之际，就一直以“借”为名，答应日后要还孙吴，如今主动把荆州的拱卫三郡还孙吴，孙吴得三郡而复望荆州，能不出兵击曹吗?

纵观历史，舍卒保车，这种策略的影子随处可见，凡成就大事者无不懂得选择和放弃。为了谋求更大的发展，只有果断放弃眼前的某些利益。舍卒保车，不仅是为了保住性命，而是为了更好的拥有。

明成祖永乐年间，贵州一带的少数民族势大。镇守贵州的都督马烨采取各种手段，企图刺激当地的少数民族造反，以便抓住口实，彻底废除土司制度，代之以中央选派的“流官”。其中采取的最极端做法是把前任土司头目的妻子奢香脱光衣服鞭打。这一下，当地少数民族果然愤怒异常，打算起兵反叛。但被现任土司头目坚决制止了。他亲自进京上访，状告马烨。永乐帝自然对此事洞若观火，他明白马烨完全是为了明王朝利益，又清楚此时正是提出交换条件的好时机。于是召宣受辱遭打的奢香进京。永乐帝问奢香说：“马烨辱打你是错误的，我现在为你除掉他，你准备怎样报答我?”奢香叩头说：“我保证世世代代不犯上作乱。”永乐帝微微一笑，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



说："不犯上作乱是你们的本分，怎么能说是报答呢?"奢香万般无奈，答应为明王朝从贵州东北部开一条通往四川的山路，以供驿使往来。奢香答应的这一条件无疑是永乐帝极其欢迎的。官府有路可通，铁鞭可及少数民族地区，那他们自然不敢再造反。永乐帝也实践诺言，随即召回马烨，将其斩首。这马烨所做的一切都是为了明王朝的利益，但他所做的一切却又成了最后被杀的罪状。事后永乐皇帝也说过："我也知道马烨对朝廷忠心耿耿，但是我如果顾惜他，就没办法安定贵州这块地方了。"话说到这份上，即使被杀的马烨在场也不会再有什么话说的。

为了长远利益进行的妥协，是一种心机，一种眼光，一种谋略。纵观天下，凡成就大事的人无不懂得选择和放弃。为了谋求更大的发展，只有果断放弃眼前的某些利益。舍卒保车，不仅是为了保住性命，而是为了更好的拥有。

对于我们普通人来说，不会面临如此残忍的舍弃。协和谬误对我们生活的重要提示是：在小利和大利面前，我们应该舍得放弃其中较小的一部分，保全较大的一部分，做一个能够权衡利弊的人。在面对困境时，我们也应该能做到牺牲局部，保全大局，这样才能够化险为夷。

人生如棋，一着不慎，满盘皆输。下棋时有弃车保帅之说，如果只因为心疼车的勇猛，不忍舍弃，那么一定有杀身之祸。虽丢弃了一个车，但保证了不失败，再发强攻，就仍有取胜的机会。人生就是这样，不以小利为代价，何来大成功？要懂得舍与得之间的辩证关系，以一颗豁达的心胸为人处世，不计小失，这样往往就能收获大得。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十章

劣势博弈：以小博大的策略

以小博大的制胜之道

在中国历史上，以弱胜强的战役举不胜举。在现代企业竞争中，弱小企业打败大企业也是司空见惯的情形。

在第二次世界大战中，德国以最少的兵力最快的速度侵占法国。德国要进攻法国无非有三种选择：从两国接壤的边境发起进攻；借道比利时和卢森堡；借道瑞士。由于瑞士是个高山国家，阿尔卑斯山脉贯穿全境，不便于开展军事行动。所以第三种选择首先被排除。于是，进攻路线的选择就剩下了两个：从两国接壤的边境发起进攻；借道比利时和卢森堡。法国修筑了漫长的防线，严阵以待，抵抗德军。

然而事实是，1940 年 5 月 10 日，德军从卢森堡和比利时东部的阿登森林地区进入法国，撕开了法国防线，德军长驱直入。驻守在法国和比利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时边境的英法联军，一下子被断了后路，被德军包围了。他们一路向后撤，直到大海边。5 月 26 日一天，英国动员了所有的船只，从法国接回了 33.8 万人，这就是著名的“敦克尔刻大撤退”。

我们不妨用博弈论来简单地分析一下当时的法国是否有好的策略来阻止德国的进攻。

假设进攻方德军准备进攻法国，军力是 2 个师。而防守的法国军队则有 3 个师。德军与法军每个师的装备、人员、后勤等完全相同，自然战斗力相同。不妨假想，德国进攻法军有两个方向，分别是 A、B 两个方向。由于一个德军师与一个法军师的战斗力完全相同，因此两军相遇时，人数居多的一方取胜，战争中都是“易攻难守”，因此当两方人数相等时，守方获胜。同时，军队的最小单位为师，不能够再往下分割。只要德军可以突破防线，就算德军胜利；反之则法军胜利。

由此看来，进攻方德军的战略有三个：两个师集中向法军防线的 A 方向进攻；兵分两路，一个师向法军防线的 A 方向进攻，另一个师向法军防线的 B 方向进攻；两个师集中向法军防线的 B 方向进攻。

防守方法军则有四种不同的防守策略：3 个师集中防守 A 方向；2 个师防守 A 方向，1 个师防守 B 方向；1 个师防守 A 方向，2 个师防守 B 方向；3 个师集中防守 B 方向。

这个博弈中，德军没有劣势策略，而法军有劣势策略。很明显在这种情况下：法军选择第一种策略，也就是派 3 个师防守 A 方向劣于第二种策略，也就是派 2 个师防守 A 方向，1 个防守 B 方向。因为，法军选择第二种策略的任何一个结果都不比选择第一种策略的结果要差。

这就造成以下结果：

德军选择第一种策略时，法军选择第二种策略与第一种策略相同，都是法军胜利；

德军选择第二种策略时，法军选择第二种策略是法军胜利，而第一种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



策略则是德国胜利，自然选择第二种策略要好；

德军选择第三种策略时，法军选择第一、第二策略结果相同，都是德军胜利。由此可见，法军选择第二种策略自然好于第一种。

同理，法军选择第三种策略也好于第四种策略的结局。因此，法军策略选择种的第一种和第四种都是劣势策略。

劣势策略从理性人的角度来看是法军一定不会采用的策略，德军知道法军不会选择第一、第四种策略。同时很明显的是，德军选择第二种策略的结局就是根本不可能胜利，理性的德军自然不选择这个劣势策略。

这个时候，德法双方的形势是相同的，即德军尽管在总兵力上劣于法军，但实际上它只要运用谋略，攻其不备，其获胜的可能与守方是相同的。

在博弈论中，“以弱胜强”道理就是这样。比如在战争中，总兵力占优势的一方往往并不能保证在某个局部可以获得优势，处于弱势的一方则可以集中优势兵力，在某一个方向或某一场战斗中取得胜利，并逐步积累胜利成果达到最终整个战役的胜利。

在企业竞争中，也是一样。资本、规模、品牌、人力等都处于劣势的企业，可以在某个局部市场上，集中自己所有的资源并加以整合，造成细分市场上对强势企业的优势，从而成为市场竞争的胜家。

好创意也要善于等待时机

等待正确的机会可以增加成功的可能性。

埃德温·洛弗热在他的经典著作《一个股票经纪人的回忆》中说的，“在任何地方、任何时间都做错事的是纯粹的傻瓜，而华尔街的傻瓜认为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他必须在所有时间都交易。”著名投资者吉姆·罗杰斯对做交易时的耐心做了更生动的描述：“我只管等，直到有钱躺在墙角，我所要做的全部就是走过去把它捡起来。”

在漫长、荒无人际的列车旅途上，乘客们百无聊赖。就在途中的一个拐弯处，列车减速缓行，一间民房闯如了人们的视野：在这种境域中，这无疑是一处美丽的风景，所有的旅客都认真的欣赏起这间民房来。

归来的路上，一个年轻人中途下了车，不辞辛苦的找到了这间民房，他了解到民房的主人因为不堪忍受过往列车的嘈杂很久以前就想把这间房子卖掉，可是一直无人问津。

不久，年轻人花了3万买下了这间民房，他觉得这是个作广告的好地方。以后的日子，他开始联系各大公司，把正面墙选做租写广告标语。可口可乐公司看中了这块地方。在签约的3年内，年轻人得到了18万的预付租金！

其实，生活中，有很多机遇就在我们身边，只是我们没有发现。我们总是不经意的保持着一种僵化的思维，常常缺少创新的意识：我们更应该勤于思考善于发现。机会只留给有准备的人，要等待和把握机遇。

有些企业家不懂得用长远目光看待业务，常常着急，试图暴富。比如只顾外观，一味扩大企业规模。这种类型的企业家擅长迷惑别人，骗取金钱。吸引人们投资之后，如果资本耗尽，就过分包装企业，为了得到其他人的投资。

有人说，从开始做生意那天算起，如果能够坚持3年以上，就算是成功了。事实上也是如此，3年之内倒闭的企业不计其数。

3年是播种的时间。大部分人面临的土壤都是贫瘠的荒地，甚至让人怀疑“这里真的能开花结果吗”。但是，如果3年的时间里持续耕耘和播种，也就是不断地倾注努力与激情，一定会有所收获。只要坚持不懈地播种，过一段时间，就会看到有绿色的东西从地里冒出来，那种喜悦无法用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



语言形容。不过这种喜悦也很短暂。茎叶长出以后会不会被暴风雨吹倒，会不会因为干旱而枯死，每天都生活在担心和忧愁之中。如果没有经历这些过程，一下子就长成了参天大树，那可真是值得庆贺的事情。也许你确实是做生意的天才，也许是因为有巨大的幸运伴随着你。不过这也不一定是好事。如果没有经历从播种到长成参天大树的过程，种植新树的时候肯定会遇到挫折。

没有积累内功成长起来的人早晚会崩溃。只有经历过小的危机，才有能力克服大的危机。千辛万苦经营企业的人不会轻易被危机击倒，经历过峰回路转才能成为真正的人。只有留下密密麻麻的年轮、在风雨中纹丝不动的大树，才是真正的巨木。

每个人都必须经过忍耐的过程。人们总是在小溪边学游泳，在附近的水库或小河里积累实力，然后才能大胆地在海洋里遨游。商务世界也是这样，应该耐心等待，一步一步按照固定的顺序前进。

弱者的生存空间在哪里？

美国通用公司总裁杰克·韦尔奇说：“这个世界是属于弱者的，因为弱者最懂得适应。”

弱者的生存之道星星点点写满了智慧。一只小小的猱会靠舔野猪的肛门，让其在“舒畅之极”中死于非命；非洲丛林中的蚂蚁、亚马孙河里的蜂鸟靠着“团结一致、同心同德”而所向无敌。蜥蜴太弱小了，几乎比它大的动物都是它的天敌。但它却在地球上生活了上万年。蜥蜴生存之道无非两个字：适应。蜥蜴可以随环境不断地变换自己的肤色。在黄土地上，它的颜色是黄褐色的；在草丛中，它的颜色则是绿色的。能够变色的蜥蜴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



常常让它逃过一次又一次劫难。

在经济学上，有一种“蜥蜴”哲学。在多变的经济环境中，为什么小企业的营利点要比大企业高？原因就在于小企业更具有适应性，它可以随时调整自己的产业结构。

弱者的生存法则不是一定要变成强者，而是要学会如何适应环境变化，首先要有较强的生存能力，确保不被淘汰，然后再向更强的方向发展。对于小企业来讲，弱者生存法则也可以用来指导企业发展战略。在营销管理方面，小企业没有雄厚的资金实力，不能做大手笔的促销活动，不能高薪请来专家和智囊团，那么怎么办？按照弱者生存法则，就要做到及时适应市场变化，战术调整迅速灵活，还有一个更重要的方面，就是要有创新思维，绝对不能固守僵化。大企业往往制度成熟，发展模式固定，即使有任何调整，也会因部门环节众多，协调困难而导致步伐缓慢。而小企业则船小好掉头，及时调整，适应市场，求得生存。

纵观全球，20 世纪 70 年代的世界 500 强企业中，今天很多都已经陨落了。它们不是被兼并，就是已经破产。在 1990 年至 2000 年期间，近一半的世界最大企业从原来的 500 强排名中退出。在日本和欧洲，所有公司的平均寿命是 12.5 年。40% 的公司不到 10 年便夭折了，即便是大型公司，也很难维持 40 年。在美国，平均有 62% 的公司存活不到 5 年，寿命超过 20 年的公司只占公司总数的 10%，只有 2% 的公司能存活 50 年以上。

根据以上数据可以得出一个结论：世界 500 强企业并非个个是强势生存，今天弱小的企业不等于今后不能成为 500 强。作为一个取得一定成就的企业经营者，要时刻保持清醒的头脑；作为一个身处困境的企业经营者，也不必气馁。

相对于日立、夏普、松下等日本品牌，索尼更为中国民众所喜爱与熟悉，音乐随身听、电视、笔记本、游戏机等许许多多的索尼电子产品伴随着整整一代中国年轻人的成长。在许多人心目中，索尼就是时尚、技术、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



创新等代名词。而正是凭借着永不停歇的技术创新，使索尼在全球电子行业获得了举足轻重的影响力，在财富500强的排名中，索尼也总牢牢占据着前30名的位置。

随着市场环境的复杂化、消费者对品牌的忠诚度迅速下降、竞争对手不断崛起，一个不确定性的时代正在来临，索尼却没有意识到外部环境正在发生的剧烈质变，依然沉湎于自己在行业中的领导者地位，错过了数字化的大好机遇，任凭产品利润下滑而无动于衷，对市场反应速度缓慢，决策机制迟钝，尤其是索尼下属各部门之间各自为政，互不相让，使索尼成了一支没有清晰战略凝聚的“游击队”。结果是，索尼除了在游戏市场仍然保持领导地位之外，其他领域都大大落后于竞争对手。2003年上半年度，索尼结算联合营业利润率仅有1.5%，与全球其他一流水平的企业相比，索尼的营利水平已经沦落到二三流了。

痛定思痛之后，索尼集团董事长出井伸之及索尼董事会其他高层都意识到，索尼正走到了一个危险的十字关口。如果再不采取措施的话，索尼将可能在激烈的竞争中被淘汰出局——为了应对这个不确定性时代所带来的威胁，索尼管理层推出了一个庞大的再造索尼计划，以更灵活的战略管理去面对新的竞争。

成本紧缩计划：索尼宣布将在整个集团范围内裁员2万人，特别是裁减日本国内制造业务人员，停止在日本制造显像管等业务，改革零部件原材料的采购业务，削减成本。

战略业务调整：将企业资源集中于电子和娱乐这两个核心业务，主攻家电（电视、游戏机等）和移动终端（随身听、PC、数码相机、手机等），并下大力气合并集团内的半导体业务，实现一体化经营。

灵活战略计划：以更加灵活的市场计划代替以往的长期战略规划，成立跨部门的机动部队，负责对外部市场变化作出迅捷的反应。

对于近年来部分日本企业所陷入的经营困境，迈克尔·波特认为，很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大程度原因在于战略层面上的欠缺——就如索尼，由于对以往成功的沉醉与技术的过份执著，使企业往往对外部变化与消费者忠诚度的变化变得视而不见，而一旦制定的僵死长期战略规划又使企业对市场变化无法作出迅捷反应。再造索尼，其核心就在于灵活的战略管理去应对外部不确性的时代，以更快的速度、更高的效率、更迅捷的市场反应去迎接一切可能的挑战与机会。

任何事物一般都有一个出现、成长、发展、衰退、消亡的过程，企业也不例外，也有其出现、成长、发展、衰退、消亡的过程，因为组成企业的各种要素，同样有生命周期现象。例如机器设备，每年都有折旧，使用一定期限后就可能报废。其实，企业生产的产品、提供的服务、企业的经营者，甚至包括企业的经营思想都有生命周期。由于组成企业的各种要素有生命周期现象，所以在一般情况下，企业也有一个生命周期。在适者生存的法则面前，企业的强弱是随生命周期转化的。

一般来说，强势生存企业是指那些可持续发展企业。企业的可持续性，首先要解决的一个问题就是企业究竟能否持续发展。百年企业的出现证明了企业能够持续发展，即企业具有可持续性。可持续发展企业，是指在追求核心生存即自我生存和永续发展的过程中，能够适应环境变化，不断学习创新，始终保持持续的盈利增长和生存能力，保证企业在相当长时间内长盛不衰的企业。

如果一个企业的实力过强，过于突出自己，则会给对手以很大的压力。相反，一个常犯小错误但实力出众的企业则降低了这种对对手的压力，缩小了双方的心理距离，保护了对手的自尊，因而也容易赢得更多人的喜爱。"犯错误效应"告诉我们："白璧微瑕"比"白璧无瑕"更能赢得人的喜欢。如果企业是一个强者，就不要把自己的缺点和不足隐藏得太深，恰当地"示弱"，会使企业赢得更多的同盟者。

示弱是维持生命生存的需要。在自然界进化的过程中，越是善于示弱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的动物，越能有效地保护自己，适应环境的变化。乌龟在遇到强敌时不会与之争斗，而是将自己柔弱的头和四肢缩到硬硬的龟壳内，龟才能活得相当长久。自然界尚且如此，人类更是不例外，适时、适度地示弱，是保护自己的一种方式。示弱是一种“障眼术”，是在自己弱小、无力还击时保护自己免受“硬伤”的一种必不可少的保护手段。

不寻常之路要靠心识别

不寻常之路往往蕴含巨大的商机，只要看得准，有魄力，成功往往在一念之间。当然，这一条路充满危险，稍不小心就全军覆没，片甲不留。不寻常之路，成功和失败共存，就看决策者的眼光了。

几年前，五谷道场曾被业内喻为一匹黑马，用短短的6年时间便做到了全国第六的市场位置。其走的不寻常之路似乎能给我们一些启示。

资料显示，中国方便面市场排名前十位的品牌销量占市场量的79.6%。排名前四位的企业中，“康师傅”、“统一”、“华龙”、“白象”四家品牌的市场占有率高达70%，三大品牌形成了绝对强势的垄断地位，而余下的市场份额，则被数百家中小品牌殊死拼抢。其结果是：现在全国共有方便面生产线近2000条，年生产能力360万吨，但实际运行并不理想。多年不变的产品结构影响了整个行业前进的脚步。

2007年，方便面行业增速首次出现了回落，整个行业进入了一个发展的瓶颈——横亘在方便面行业眼前的一条堑壕，是全行业的裂变与创新。

2006年年底，一个“搅乱”方便面市场的品牌“五谷道场”来了。它刚一面市便一鸣惊人，迅速区隔了原本坚硬的市场条块。铺天盖地的广告和“油炸、非油炸”之争充斥着所有媒体的版面和时间，抢夺着无数人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的眼球。当陈宝国用羽扇轻轻撩开“五谷道场”的那一刻起，原本风平浪静的“油炸”市场便被“非油炸”炸开了锅。

“五谷道场”是否涉嫌不正当竞争，是否涉嫌诋毁方便面其他品牌?一时间，众说纷纭。于是，迅速划分的两大阵营表现出来了前所未有的“团结”。市场乱成了一锅粥。

压力之下，处于方便面行业风口浪尖上的中旺把咄咄逼人的“拒绝油炸，留住健康”改成了较为温和的“非油炸，更健康”，但它依旧意味着自己站在其他油炸方便面品牌的对立面。不过耐人寻味的是，市场厮杀的序幕才刚刚拉开，“五谷道场”的市场份额却在不动声色中迅速飙升。

这肯定是一场经过了周密策划和精确实施的营销战，幕后操盘者的目的就是希望打破既有的市场格局，乱中取胜。众所周知，中国方便面市场绝大部分被油炸产品所占据。油炸产品的市场占有率，也就反映了某一品牌在方便面行业中的地位。“非油炸”成了油炸企业的不可承受之重。五谷道场选定“非油炸”为突破口，其目的就是为了在市场上兴起一场血雨腥风，因为面对强敌，创新几乎是打破市场利益格局的唯一选择。“五谷道场”一上市不管从包装设计上，或者从其起名上都与其他品牌截然相反，甚至到了匪夷所思的地步。别人用红绿代表喜悦之情，它却用黑色；别人用“康师傅”或“统一”，它却用“道”、“场”。如此反常之思路得出的结果是，当众人还在喋喋不休地对“五谷道场”口诛笔伐时候，“五谷道场”却已悄然跻身一线主流品牌的行列，成为这场搏杀的胜利者——这是一场精彩的对攻战，也是近年来中国营销策划界少见的精彩案例。

孙子兵法中有句话叫“攻其所必救”，五谷道场选择的攻击点，正是其他方便面企业所必救的“软肋”。在方便面的发源地日本，非油炸方便面经过多年的发展，已经牢牢占据了日本方便面行业 15% 以上的市场份额。如果将同样的数据移植到中国市场，则意味着每年 40 亿元左右的市场空间。这无疑是一块令人垂涎的大“蛋糕”！中国市场的众多品牌虽然也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



看出了其中的奥妙，但一直以来却没有动作，这其中有他们的难言之隐——投资一条非油炸的生产线，仅设备投资就需要近2000万元，而市场方面的投入则无法预料。中小品牌没有这样的实力，而一线品牌也不敢轻易涉足，因为一旦投身其中，则意味着对既有产品的否定，全面转型，放弃既得利益——固守自己的一隅市场，过得安逸而又滋润，又何必冒这样的风险呢？于是，今年的中国方便面行业就出现了这样一幅景象：面对“五谷道场”迅猛的攻击，“大佬们”不救，则会愈加被动；而救，却正中“五谷道场”的下怀。于是“乱”境已生，所有方便面企业身在其中，均受其“累”。

难道中旺就没有这样的顾虑吗？细究之下我们发现，中旺出的其实是“按规律做事，不按规则出牌”的奇招。走非油炸的路子，大品牌不愿意做，小品牌做不了。可非油炸的市场份额又明摆在那里，别人不做，总要有人去做——以中旺掌门人王中旺“烈性的冲击、理性的思考”的性格，即使冒再大风险，树再多的“敌人”，“成王败寇”的道理他是懂的。而刺激着王中旺创新的理由其实非常简单，那就是非油炸方便面巨大的市场需求。王中旺号准了市场需求那跳动的脉搏，将方便面行业潜在的市场需求变成了现实的需求，从结构上填补了方便面市场的需求空白，丰富了产品的种类，辅之以差异化的市场定位和出奇制胜的营销手段，精确打击的结果，自然也就收获了大把的市场份额。

从这一点来看，王中旺和他的“五谷道场”怎么也不像一个莽撞的叛逆者，倒更象是一个机警、凶猛的掠食者。

从理论上来说，尽管业界的争论非常激烈，但“油炸、非油炸”之争尚无定论。不过，争论归争论，那是学者们的事情；对王中旺而言，重要的是实际的行动而不是口头的争论，毕竟质量、销售额、市场份额、利润等硬指标不是争论出来的——于是，“烈性”的王中旺果断出招，“理性”的王中旺剑走偏锋，独辟蹊径——从名不见经传，到家喻户晓。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这一被业内人士评价为“以弱搏强”的经典案例被列入中国营销策划50强。事实上，如果五谷道场按传统的营销套路进行操作，恐怕花一个亿也很难达到目前的效果。而今天的五谷道场，俨然已是“三分天下有其一”的一方诸侯，至少在非油炸方便面这一块。相比之下，王中旺显然技高一筹。

市场“大治”多年来，方便面行业形成了一个较稳定的市场格局，然而，它就像一个文采枯竭的诗人，需要注入新的素材和思想“血液”了。“油炸”、“非油炸”之争，必将对整个方便面市场进行一次重新洗牌，不愿面对现实进行变革的企业，将成为此次洗牌的牺牲品，而敢于迎接挑战的企业将获得涅□重生。

“五谷道场”走了这样一条与众不同的路：区隔市场版块、重新洗牌，利用“非油炸”这一利器对市场进行冲击，同传统品牌直接叫板，建立起令其他品牌汗颜的差异，从而使自己在新的领域跑在前头，做了另一品类的“老大”，等其他企业认识到的时候，五谷道场已经抢占了先机。单从定位上来说，这无疑是成功的。这一策略与当年的七喜汽水有着异曲同工之妙。当年，七喜采用逆向思维，获得了巨大的成功，成为碳酸饮料市场上第三大品牌。当然，走这一着险棋也需有气吞山河的勇气和大治“天下”的实力。

成为机会的“捕风者”

人的一生机遇不是很多，关键就在于那么几步，如果抓住了，一生就成功胜利，如果错过，可能一辈子就一筹莫展。成功是给那些能抓住机遇的人！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



机遇往往是突然地、或不知不觉地出现，有时甚至永远不为人所知，或只是在回首往事时才认识到过去的那件事是个机遇，庆幸抓住了它或者后悔失去了它。因此，善于抓住机遇的人应该具有以下基本素质。

第一，要从小事做起，认真地做好每一件事。

道理很简单，机遇总是突然地、不知不觉地出现，有时你甚至一辈子也不知道哪个是机遇，所以要认真做好每一件事。

鲍威尔是一个牙买加黑人，在美国其实是受歧视的。他第一个工作是进一个大公司当清洁工。他做每一件事都很认真，很快找到一种拖地板的姿势，拖得又快又好，又不容易累。老板观察很长时间后断定这人是个人才，然后很快就破例把他提升上去了。

有一位出身贫寒的年轻人，在一家旅店当服务员。有一天，一对老夫妇来住店，刚巧没有房间了，但时间已很晚。怎么办呢？他那天正好值夜班，就把自己的房间腾出来，赶快换上床单和枕头，收拾好后让老夫妇去睡，自己却趴在柜台上待了一夜。老夫妇很感动，认为这个青年人很善良。令他绝对意外的是，这对其貌不扬的老夫妇竟然拥有一间全国闻名的大酒店，而且他们没有子女，于是认他为义子，后来他就成了那间大酒店的接班人。

这件事说明，做事、做人要从小事做起，争取把每件小事做好。因为从小事做起，才不会失去悄悄来临的机遇，有些事先你不知道的机遇，也会被你抓住。

第二，要随时做好准备。

从年轻时就要开始尽可能地获取各种各样的广博的知识，按照你的知识结构给自己创造机遇；机遇突然出现时，你要抓住它。而且从学生时代开始就要尽可能锻炼出很强的创新能力，也就是机遇来到的时候你要有创造性。

1978 年，A 到浙江大学去学外语准备出国进修。当时那一代“老五

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



届”的大学生大都在基层工作，很多人的英语早忘了。为什么呢？他们在当工人、农民的时候，不知道这东西有什么用，何必辛辛苦苦地去学它？还不如一有时间就去打扑克、钻桌子、喝酒，然后就开始发牢骚，这是当时最流行的事情。事前谁都没有想到，1978年中国会突然来一次全国英语统考，考及格的人事后全都公派出国了。A在基层上班的这些年，一直没有放弃外语的学习，所以他很轻松地在考试中脱颖而出，顺理成章去了国外。

举这个例子说明：因为机遇出现往往是突然的、不知不觉的，只有随时做好准备，从青年时代开始就尽可能地学习广博的知识、锻炼自己创新能力的人才可能抓住机遇。当然，这里要特别强调的是创新能力，而不是光有读书能力。

第三，要锻炼出敏锐的洞察力，善于在复杂的情况下发现机遇。

爱因斯坦曾现身说法地解释过：“（学生时代）我在一定程度上忽视了数学，其原因不仅在于我对自然科学的兴趣超过对数学的兴趣，而且还在于下述奇特的经验。我看到数学分成许多专门领域，每一个领域都能费去我们所能有的短暂的一生。因此，我觉得自己的处境像布里丹的驴子一样，不能决定自己究竟该吃哪一捆干草。这显然是由于我在数学领域里的自觉能力不够强，以致不能把带有根本性的最重要的东西同其他那些多少是可有可无的广博知识可靠地区分开来。诚然，物理学也分成了各个领域，可是，在这个领域里，我不久就学会了识别出那些能导致深邃知识的东西，而把其他许多东西撇开不管，把许多充塞脑袋、并使它偏离主要目标的东西撇开不管。”这里爱因斯坦强调了直觉或洞察力对于寻找科学研究上的机遇的重要作用。爱因斯坦能够取得如此大的成功，原因之一就是他在很年轻时就懂得直觉的重要，又选择了他具有最好直觉的领域——物理学。因此他能找到一个具有重大意义、取得突破的条件又已成熟、可以做大突破的机遇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四，一旦出现机遇的时候，要全力以赴地抓住它。

C60足球状分子的发现者和诺贝尔奖得主Curl教授曾经在做报告时很详细地重述了他们的发现过程。实际上在此之前，已有其他实验室也发现了这个奇怪的质谱线，意识到这是个碳原子数为60的聚合物或团簇，但不知道是什么样的结构。他们那天在实验上观察到这个奇怪的质谱线后，晚上没有睡好觉——他们意识到这是科学发现的重大机遇。正在他那儿做访问学者的英国克洛特教授，突然想起60个原子要形成一个稳定体，很可能跟一种由六边形或五边形组成的什么球体有关。他想起他家里有一个球，马上就要打电话叫他太太赶紧去数这个球的顶点有多少个，是不是60个。但这时正是英国早上两点，Curl教授提醒他说："你太太不会感谢你在早晨两点打电话的，你要好好考虑。"他只好放下电话。然后他就坐立不安，一直走来走去。另外一位合作者斯默利教授，回到住处后就连夜在纸上画图，琢磨如何把六边形、五边形组合起来形成一个封闭体。第二天早上，他们找来了一个数学系的教授，问他有没有这样一个几何图形，由五边形、六边形组成，顶点正好60个。那个教授想了一下说："哎呀，这就是足球呀！哈，这个问题在数学上早解决了。"他们马上就写出了那篇之后获诺贝尔奖的文章。这说明，在科学发现的关键时候，科学家往往一分钟都不能等待，就像足球场上射门一样。

总之，"人生能有几回搏"，当你意识到出现机遇的时候，一定要抓住它，不要掉以轻心，有好多事情往往就相差一点点就失去这个机遇了。

问题是逐步解决的

解决问题的公式：找出问题发生的原因；分辨情报的价值；彻底推行解决方案；观察事情进行得是否顺利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人们认识问题总是从简单到复杂，从个别到一般。所以，当面对一个复杂的问题感到束手无策时，可采用退的策略，从复杂的问题退到最原始、最简单的同构性问题，对它作一些探索，借以找到解题的灵感及突破口；也可对问题进行分解转化，变为若干个比较简单的问题，再各个击破，逐步解决问题。

下面以战争为例，说明各个击破，逐步解决问题的策略。很多战争中“以少胜多”例子，这些例子似乎是违反上述原则的。可是，如果仔细分析一下这些战例，可能会发现：其中只有极少部分是通过以劣势兵力与对方的优势兵力正面决战而获胜的，这种胜利又往往取决于某些特殊情况，如天时、地利，或对手只是一群乌合之众，或者是自己一方战斗力超强。

更多的情况是：劣势一方的统帅善于高效率使用他的少数部队，他往往通过巧妙地设置假象使对手判断错误，分散兵力，然后各个击破。也就是说，虽然从双方总的实力对比来说，胜利一方处于劣势，但在每一场具体的战役中，却都是以优势兵力击败对方的劣势兵力。如果蓝彻斯特原则正确无误的话，那么又该如何把决策智慧用于战术呢？

如果你手下有 15 支军队，而敌方则有 17 支，两方士兵战斗力相当，两方的武器与地理位置并无优劣之分，而人数方面你则处于劣势。因此，你的军队会全军覆没，因为 15 的平方是 225，17 的平方是 289，两者相减之后是 64，也就是在战斗后，敌军还会残留 8 支队伍。当然对方的损失不可谓不小，因为他失去了一半以上的队伍；不过你会更惨，就此成为“历史”。如果敌军认为值得，他肯定会这么做。

然而，你有没有可能在蓝氏定律下仍取得胜利呢？如果能分散敌军，以全力先击败一部分，便可获全胜。假设你能成功地把对方的 12 支军队先引出来，然后用自己全部的 15 支队伍来攻击敌方，而另外 5 支敌军还在睡乡，或正苦于找不到战役所在。根据蓝氏定律，225 减去 144 是 81，因此

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



你可以击败这 12 支敌军，还有 9 支队伍存活下来。虽然耗损掉 40% 的兵力，损失很惨重，不过你还是赢了。然后再去解决敌军剩下的 5 支军队，而这时候由于你仍保有 9 支军队，因此在数量上还是占了优势。等到所有战役结束，你可把原具优势的敌军全部歼灭，而仍保有近一半的军队。

因此，虽然你的军队比对方少，但若能成功地运用平方定理，将敌军以正确的方式分成两部分，即可获得最后的成功。所有军事人员都知道分散敌军战术的重要性，并称之为渗透或集中原则，但他们仍停留在概念层次上。

这对于我们来说是一个非常有用的原则。当可利用资源有限时，必须学会“集中优势兵力”这一战术原则，将你的时间、精力、才能、金钱等投入最有希望获胜的战场，确立自己在这一领域的优势地位。你的每一场胜利都使双方的实力对比发生变化，这样不断“积小胜为大胜”，直至取得全局性优势时，“最后的决战”也就胜券在握了。

在历史上，军队投降多半不是因为被击败，而是因为自以为被击败，因此，甚至有可能去说服强势的一方，让他们自以为已经失落。例如“淝水之战”中，正是东晋的内应朱序在前秦军中散布失败消息，使得这支百万之众的大军人心惶惶，在东晋的猛烈攻击下土崩瓦解。

提到战争史，就不能不说拿破仑的滑铁卢战役。本来“分散敌人，各个击破”战术是可能帮助他打赢这一仗的，可惜的是，最后他恰恰又输在这上面。他在英军到达之前打败了普鲁士军队，但未将对方消灭，为了把这支败军赶得远些，他分出部分军队追击。可是这支部队没能追上普军，也没能及时赶回，导致拿破仑在英、普联军的合击下失败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十一章

概率博弈：抓住时机的策略

生活是上帝掷骰子吗？

未来无法真正的确定，因为可能性之维在不断地分裂。你我都生活在其中。

有一本关于量子物理的书，却有着哲学的书名——《上帝掷骰子吗》。

如果真的有上帝，上帝掷骰子吗？如果人的意识真的能够左右微观世界，真的能够决定那只薛定鄂猫的生死，那么众人的意识集合能否左右宏观世界呢？显然是不可以，面对一次次的灾害，我们不得不承认自己的渺小，不得不承认生命的脆弱。生活不玩骰子。在很多的看似依靠偶然性发生的事情里，你把这些偶然跟必然相综合，你会发现上帝不在掷骰子。

为什么当年微软或 DELL 能给投资者带来高回报，股价却没有一步到位？而当人们无比兴奋地计算亚马逊这样的网络股的点击率量，不断推高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



股价，期望股价一步到位，不再给后来者赢利机会的时候，网络股却崩塌了。当然现在看来，如果一个刚刚开办的网络书店，其总市值超过了全美最大的连锁书店，而前者的营业额连后者的1/10都不到，那其股价的崩塌肯定是不可避免的。但问题是除了少数坦言不懂科技或网络而回避这类投资的人，其余的投资者有多少能逃脱网络泡沫的破灭而造成的损失呢？现在看来这是一个很经典的泡沫，与历史上其他类型的泡沫没有两样。但在当时，市场的主流却并没有这么想，因为大多数人没有预知到泡沫的破灭，直到它真的来临。如果谁真能发明时间机器，那他一定可以轻而易举地成为亿万富翁，但这是不可能的。证券市场用最好的薪水，雇佣最聪明的分析师，努力地研究经济、行业或企业，最多也只能看到非常短暂的未来的影子。

投资中一个重要的心理陷阱是过度自信，过度自信的一个主要表现就是认为自己可以把握未来。过度自信者中也包括以资金为后盾操纵股价的庄家。从总体而言，庄家一定是亏损的，只是还没有人统计亏损的总额有多大，但从破产券商和庄家资金链断裂的新闻报道，可以知道这不是一个小的数目。所以投资中的意外是投资本身的一部分，是不可避免的，而不是偶然的事件或投资者水平的问题。所以如果在国内市场，某只基金的重仓股出现下跌，其实再正常不过，哪怕这只股票跌得只剩1%，也只是说明这只股票发生了超出基金经理预期的事情。市场用一只股票的下跌来评价整个基金投资的水平是不全面的。因为如果不是因为未来的不可知，人们其实根本就不用分散投资，全额投资收益率最高的那只股票就行了。

上个世纪物理学的发现也许与我们的证券市场有某些类似之处。一个欧洲的皇室成员同时也是物理学家叫德布罗意的，他发现电子既是实体的粒子，又是一种波，他把这种现象叫做波粒二相性。另一个物理学家海森伯进一步研究发现了“测不准原理”。他认为，微观世界和我们现存的世界是不一样的，比如电子，你要么可以知道它运动的路径，要么可以探测

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



它出现的地点，但无法两者都知道。这就说明我们如果知道电子在围着原子转，我们就无法知道它到底在什么地方。爱因斯坦对此非常恼火，他说“上帝不玩骰子”，于是开始研究可以解决这个问题的大一统理论。但非常可惜，他没有成功。

说这个故事只是想告诉读者，就像我们必须接受微观世界是概率的世界一样，我们必须接受的一点是，未来永远是不确定的。短期而言，股价相对企业基本面的波动是不确定的，而企业的基本面却是确定的；长期而言，股价反映企业基本面变化的趋势是比较确定的，但企业的基本面却变得不再确定。所以无论时间长短，我们都不可能两者兼得。

概率绝不是赌博

事件的概率是衡量该事件发生的可能性的量度。虽然在一次随机试验中某个事件的发生是带有偶然性的，但那些可在相同条件下大量重复的随机试验却往往呈现出明显的数量规律。

概率论是“生活真正的领路人，如果没有对概率的某种估计，那我们就寸步难移，无所作为。”它起源于并不高尚的赌博，但它目前已发展为一个蔚为大观的庞大数学理论。在西方的语言中，“概率”一词是与探求事物的真实性联系在一起的。我们的生活中有其确定性的一面，如像瓜熟蒂落，日出日没，春夏秋冬，暑往寒来，次序井然，有固定规律可循。生活的另一面却充满了各种各样的偶然性，充满了各种各样的机遇，茫茫然而难踪其绪。概率论的目的就在于从偶然性中探求必然性，从无序中探求有序。

早在公元前1500年，埃及人为了忘却饥饿，经常聚集在一起掷骰子，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



游戏发展到后来，到了公元前 1200 年，有了立方体的骰子，6 个面刻上数字，和现代的赌博工具已经没有了区别。但概率论直到文艺复兴后才出现，第一个有意识地计算赌博胜算的是文艺复兴时期意大利的卡尔达诺，他几乎每天赌博，并且坚信，一个人赌博不是为了钱，那么就没有什么能够弥补在赌博中耗去的时间。他计算了同时掷出两个骰子，出现哪个数字的可能最多，结果发现是“7”。

17 世纪，法国贵族德·梅勒在骰子赌博中，有急事必须中途停止。双方各出 30 个金币的赌资要靠对胜负的预测进行分配，但不知用什么样的比例分配才算合理。于是，德·梅勒写信向当时法国最具声望的数学家帕斯卡请教，帕斯卡又和当时的另一位数学家费马长期通信交流。于是，一个新的数学分支——概率论产生了。概率论从赌博的游戏开始，最终服务于社会的每一个角落。

帕斯卡和费马在 1654 年针对德·梅勒的挑战而交换的信函，开创了数学历史和概率论历史的一个新纪元。帕斯卡与费马的工作开辟了决策理论的先河，决策理论是在对未来会发生事情不确定的情况下做出决策方案的过程。尽管帕斯卡和费马都为发展概率论立下了汗马功劳，但另一位数学家托马斯·贝叶斯（Thomas Bayes）所做的工作，为将他俩的理论付诸实践奠定了基础。

贝叶斯定理教给我们一种逻辑分析方法，即为什么在众多可能性中只有某一种结果会发生，从概念上讲这是一种简单的步骤。我们首先基于所掌握的证据为每一种结果分配一个概率。当更多的证据出现时，我们对原有的概率进行调整以反映新的信息。贝叶斯定理为我们提供了不断更新原有假设的数学程序，以便产生一个后序信息分布图。换句话说，先验概率与新的信息相结合就产生了后序概率，从而改变了我们相对的概率机遇。每一条新信息都会影响你原来的概率假设，这就是贝叶斯推理。

现在让我们远离赌场，也远离理论，把上述的一切都融入股票市场的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



现实当中去，其基本的思路是相同的。不管投资者自己是否意识到了，几乎所有的投资决策都是概率的应用。在决定是否购买一个公司的股票之前，需要考虑的问题是：这只股票有多大概率将在未来获得超过市场的回报水平？

对于这个问题的回答，不同的分析流派有着不同的答案。技术分析者看图说话，从股票的历史表现中分析股票的价格走势，并给出概率预测；基本面分析者则尽可能全面地收集公司的资料，用这些基本原则衡量公司的价值，给出基于内在价值的概率预测。也就是说，通过这一步，我们得出结论：这个公司的股票在未来有50%的机会获取超过大盘的收益。但这并不意味着我们必须立刻买入，还需要进行以下的几步工作：

根据新信息对数字进行调整。在判断出公司股票超越市场的概率之后，我们还需要密切注视公司的一举一动，因为公司的内在价值会随着行业、公司内部的变化而变动。例如，公司的管理层是否出现了大的变化？公司的财务决策是否开始改变？有没有改变公司运营竞争环境的事件发生？如有，则概率将发生改变，也要相应的调整公司的内在价值。这也就是所谓的动态跟踪。

决定投资数量。在做了以上的功课之后，我们需要决定下多大的“赌注”。在我们的投资资产中，我们将为这笔投资投入多少？一个基本的原则是：当成功的概率非常高时，押大投入。

等待最佳机会。在判定出公司股票上涨的概率以及决定了买多少之后，最后就是决定什么时候买的问题了。当我们喜爱的公司正在以低于其内在价值出售时（内在价值已在你分析概率的过程中给出定值），这是我们出击的信号。这包括两点：第一，减少交易，正如巴菲特所说的“保险与投资很相似，如果你认为你每天都要投资，那你将会犯很多的错误。”第二，当机会来临时，果断大量买入。

很明显，上述过程将循环反复地进行。当条件改变时，概率也随之改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



变。有了新的概率就需要新的安全边际，由此你也要调整构成最佳时机的感觉。这个过程需要不断磨炼。

关于机遇的概率问题

我们谁都知道抓住了机遇就能成功，而抱着侥幸心理则一定会导致失败，但是有谁认真想过，这种对成功和失败的认识全都是事后的总结，是于事无补时的赞美或叹息。每当事情来临时，一个崭新的问题又会出现，这会是一次机遇吗？

机遇与概率其实不仅仅是个人水平高低的问题。从习惯性的思维来理解，似乎努力的尽头就是成功，这完全是大错特错的误解。当很多人都在朝同一方向努力时，绝大多数都将成为努力的失败者，只有努力找到努力的不同方向，这种努力才有可能更多地成为机遇，否则就只能进行水平地较量。每个人都巴望着能拥抱机遇，这没有错；错就错在行动者都太关注于自己的努力而忽略了另一个最根本的问题——机遇其实是讲概率的。

如果说成功了就是机遇、失败了就是侥幸，那么这样地认识还是没有进入事物的实质，事物的实质是机遇与侥幸反映的都是在当事者实际控制能力之下的本来面目，机遇和侥幸都是对事态变化的掌控能力，能有办法控制事物发展进程的时候就是机遇，缺少控制能力时则是侥幸。侥幸是一定会失败的，因为事物决不会朝侥幸者祈祷的方向去发展，事物的发展是由控制力的大小来决定的，所谓侥幸地成功不过只是成功者的谦辞，在谦辞的背后不知要付出多少的努力。

机遇只青睐那些有准备的人，这是一种共识，那么有所准备也就成为机遇的前置条件，但准备什么？何时准备？这才是机遇带给给我们的真正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



问题。几乎所有的舞台艺术家在掌声过后都会异口同声的回答出同一个答案“台上一分钟，台下十年功”，这就清楚地说明了机遇不是在台上的表演，而是在台下的演练。其实我们每个人的一生又何尝不是处于演练之中，这里的区别就在于是持之以恒的演练，还是投机取巧的演练。

有一种人，为了自己的兴趣或是一种信仰，在确定好一个目标后便坚持不懈地朝着这个目标不断努力，也许十年、数十年，也许终生都在不停地努力，但这并不能保证他一定成功，因为成功还要依赖于相关的种种元素，尤其是那些明星式的目标留给成功者的位置更是寥若晨星，这就注定了绝大多数的努力是白费心机，众多努力者也只能是失败者。

如何努力是个人的事，是否成功就是这里面所有人的事。另有一种人，把不断捕捉身边的有利因素当成努力的方向，这种努力也不简单，也同样是会有绝大多数努力者最终要成为失败者，这也跟努力者的参与率是画等号的。许多投机取巧的人自以为要点小聪明，随机应变一下就成功了，这是非常肤浅的认识，只要是存在着失败者的地方，任何的成功都会以失败为代价，成功率刚好等于失败率的反数。

投机取巧虽然带有赌博心理，但真正的赢家却不是靠运气取胜的。也同样会经过私底下的千锤百炼，也是要不断地苦思冥想从千变万化的事物中找出一些规律性的适用技巧来，也是要随时提防自己的同类并紧盯自己稍纵即逝的目标。上述两种行为都有一个共同点，就是都须艰苦努力，都须紧盯或捕捉自己的目标，都须不断提高对事物的把握能力，水平的高低正好等于机遇的大小。如此说来，机遇只不过是对努力的另类解释罢了，机遇就是全方位的、不间断的、超越同类的有效努力。

侥幸很容易成为失败的根源，那么侥幸的根源又会是什么呢？功课没做足、努力不到位，仓促应考、盲目上阵，这些都是侥幸的外在表现；对事物丧失了控制力才是侥幸的客观理由；而成功几率的限制是侥幸的根源。对此我们可以这样来理解，当两个人争取一个成功率时，侥幸占

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



50%，机遇也占50%。当参与者比例增加五十倍达到一百人时，侥幸就上升到了99%，机遇则只剩下1%。事实上的主动侥幸是不存在的，任何事情只要逼到头上来或是机会出现了，谁都知道该行动时则行动，该出手时便出手，而决定成败的因素不仅仅是自己的努力，甚至主要还不是自己的能动因素，对手水平的高低才是成败的关键。如果你强，对手比你更强，你不会成功；如果你弱，对手比你更弱，你不会失败。

机遇与概率其实就不仅仅是个人水平高低的问题。从习惯性的思维来理解，似乎努力的尽头就是成功，这完全是大错特错的误解。当很多人都在朝同一方向努力时，绝大多数都将成为努力的失败者，只有努力找到努力的不同方向，这种努力才有可能更多地成为机遇，否则就只能进行水平地较量。

水平的较量可以分为三种形态：其一为弱弱之争，双方水平都不高，较量中都会给对方送去很多的机会，某一方胜出大多数情况是胜在气势上，靠虚张声势便可以把对手吓倒；这时候抓机会比不丢机会更有效。其二为强弱之争，当然这种较量争的不是结果而是过程，弱者在强手面前是根本没有胜利机会的，一旦有个机会被抓住总可以震动一下强敌，杀杀他的威风，给自己涨点士气；弱者只需要在某一阶段、某一方面获胜，就是自己的胜利。其三是强强之争，这种较量技术只在其次，双方比拼的是心理素质，双方都有能力抓住任何一次机会，这时重要的不是如何去抓住机会而是如何才能不给对手留下任何机会，一次小小的失误就必定会导致满盘皆输。

机遇与侥幸只有在强者之间的较量时才能清楚地表现出来，所谓运气也只能是在双方实力相当时才会出现的。对于有可能被机遇惠顾的人而言，人生所有的机遇都不可能是可以等来的，所有的机遇都一定会是创造出来的，同样的任何闪失也都不可能是不经意间流露的，也一定是靠苦练都无法弥补的缺憾。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



机遇同时也是与人生的诉求紧密结合的，一个人假如只是按照社会公认的价值观念和行为准则来确定自己的人生轨迹，那么就可以把这种人当成是本无成功欲望的庸人，在前途命运这样的大方向上就既不可能存在机遇，也不用担心会被侥幸所误。机遇为什么总是留给那些有准备的人？就是因为这些人比他们的同类竞争者有更高一筹的技能和更为集中而准确地控制力。

如果我们从结果上看，有时一个人的成功仅仅只是在最为关键的时刻，说了最为关键的一句话或是做了最为关键的一件“小”事情，但这一句话恐怕就代表了他一辈子的思考和总结，是他用一生探索出来的；这一件事情可能就包含了他全部的奋斗历程和所有的演练积淀。如果一个人通过终生的努力和毫不松懈的行事态度才达其所愿，这种成功还能算得上是机遇吗？假如非要与机遇挂钩的话，那么成功是必然的，与机遇无关，但何时成功是偶然的，可以与机遇沾上一点边。机遇的真谛就是永远领先于同类竞争者，什么时候落后了什么时候就是侥幸。

从这里我们不难看出，侥幸的实质就在于自己加入了并不十分擅长的竞争队伍之中，并且没有及时察觉到自己的不足和对手的强大，在不能准确分辩的迷雾中遗憾地与侥幸相伴一生。盲目而自作多情地努力几乎与结果无关，失败是必然的。当然，只有那些想成功的人才会存在失败，只有针对那些想抓机遇的人侥幸才有思考的意义，否则，机遇与侥幸就不过是茶余饭后的谈资而已。

能够最终成为机遇的努力，无非就是去认识历史趋势然后在历史趋势中寻找自己。人是不可能逆历史潮流而成功的，但历史潮流又绝非庸人们可以真正辨识的，当绝大多数人已经醒悟过来并纷纷去追赶一个潮流时，这就已经不再是历史潮流而只能是潮流荡涤后留下来的泡沫。

如何认识事物的发展趋势是最困难的，如果认识到了这种趋势则只需顺势而为便可以长期行动于机遇的怀抱之中；成功也只是个时间问题。当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



然，最大的机遇仍不属于身处趋势之中的人，属于那只最早看出方向并率先扇动翅膀的亚马逊“蝴蝶”。

余下来的，要么是人生的看客或看客的人生；要么是侥幸的伴侣或努力中的侥幸。每个人都巴望着能拥抱机遇，这没有错；错就错在行动者都太关注于自己的努力而忽略了另一个最根本的问题——机遇其实是讲概率的。

做“大多数”不可能精彩

第一个把姑娘说成花的人是天才，第二个夸姑娘长得比花还漂亮的人是聪明人，第三个跟着称赞姑娘美得像花的人是不折不扣的蠢材。

玩过股票的人都知道，当大伙都在追涨时，你如果跟着追，那么股市中血本无归的失败者中肯定少不了你。格雷厄姆在《聪明投资者》一书中开篇说：“如果总是做显而易见或大家都在做的事，你就赚不到钱。”“对于理性投资，精神态度比技巧更重要。”这两句话是对当代投资出现的一些新现象的精辟的注解：第一句话说明，我们生活在中国这个充满投机的环境中，是多么幸福的事，如果大家都采用价值投资方法投资股市，那就大家都赚不到钱了。现实情况是，在欧美普遍接受了价值投资理论以后，市场上已很难找到被低估的股票了；第二句话说明，格雷厄姆的投资方法非常简单，但知易行难，即使你掌握了方法技巧，但没修炼成价值投资的精神态度，你一样赚不到钱。

格雷厄姆这套简单的投资方法归纳起来共六个字：品质、估值、操作。具体如下：

一、品质——具备什么品质的股票才值得投资

应该说，格雷厄姆对股票的品质要求不是很高，巴菲特甚至把格雷厄

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



姆式的股票称为“雪茄烟蒂”。总体来说，格老对目标股票的品质要求如下：

1. 外部特征要求：总体的思路是“规模优势、行业主导地位与股票的廉价程度成反比”。格老提出了以下可供选择的股票，但需大家自己揣摸：一是规模方面占有压倒性优势、行业内主导地位的龙头股；二是前景明朗、成长把握大的成长股；三是行业排名靠前比较廉价的重要股；四是非常廉价的其他股。

2. 财务安全要求：主要指标至少有两个：资产负债率在50%以下；速动比率在1以上。尤其是后者，格老认为，财务的安全性主要由支付能力决定。同时，格老对资产的确定性考察非常重视，他认为，工商界购买企业跟金融界购买股票对资产认识的分歧，是股市风险的主要来源。所以，只有保证资产是真实可靠并能客观计算的，才能得出财务是否安全的结论。

3. 管理层要求：格雷厄姆对管理层的要求来自于一个商业原理，即允许其他人用你的钱的条件是：你能理解和非常谨慎地控制他的行动，或者你能异常坚定无保留地相信他的能力。

根据这个原理，股东关注的关于管理层的两个根本性问题是：外部股东的利益是否得到合适的认可；管理层是否有效率。简单来说就是诚信和能力。

管理层的诚信如何评价，格老没有明白叙述，但大概可从三方面来看：一是看红利分配的持续性；二是看信息公开的真实性和及时性；三是看过去有无劣迹。

管理层的能力格老倒是提出了三条明确标准：一是在经济繁荣时期，有没有连续几年给股东以满意的回报；二是销售的边际利润能否达到整个行业的边际利润；三是每股收益的增长能否达到整个行业的增长水平。要注意的是边际利润的概念。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



二、估值——对好品质的股票进行精益求精的估值

安全边际理论，这是格雷厄姆投资的核心理论，其实也是价值投资的核心理论。虽然估值的方法各不相同，但目的只有一个：寻找安全边际。

格雷厄姆的估值方法如下：

1. 保证数据的可靠性

为此，从正常经营结果中分离出非正常发生的利润和亏损是非常重要的，非正常项目主要有以下几种：（1）固定资产出售；（2）证券出售；（3）到期资本发生的折价或溢价；（4）人寿保险政策的收入；（5）退税及其利息（或相反）；（6）诉讼成功或失败；（7）库存资产账面价值的暂时减少；（8）应收账款账面价值的暂时减少；（9）持续的非经营性财产成本。

2. 用市盈率来估算企业的价值

这个市盈率跟股票行情表的那个市盈率不同的地方是：A、股票的收益是未来7年的平均收益，不是过去的，更不是现在的。但是其预测基础是过去的真实数据；B、中立市盈率为12、最大值为20、最小值为8。

3. 用资产对估值进行调整

A、当资产总额（扣除无形资产）少于估值时，对超过2倍的量减少1/4；B、当净流动资产（流动资产净额扣除流动负债）高于估值时，将估值调高50%。

4. 安全边际设定为33%

即最后估算价值低于市价1/3时是安全的。泡沫边际（负安全边际）自行设定。

格雷厄姆对股票估值特别提请注意以下一些事项：

1. 定量分析必须辅以定性的考虑。只有在得到对企业的定性调查结果的支持的前提下，量化的指标才是有用的。

2. 当期收益不应成为评估的主要根据，相反会成为理性投资者利用的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



机会。

3. 平均收益与收益趋势：趋势可能靠不住，趋势缺乏计算尺度。不要相信有利的趋势将一往无前，也不要认定坏的趋势无可救药，态度谨慎的分析和调查是必需的。

4. 赤字是一个定性而不是定量因素。如果一个平均值包含若干个赤字年，则其指示性值得怀疑。对萧条年份和繁荣年份分段考察，会是有益的补充。

5. 直觉不能成为分析家的一种常规武器。对未来的分析应言之有理，不能凭空猜测。

6. 巨额利润往往只是昙花一现。竞争和工艺的变化是时刻存在的威胁。

7. 每一个决定收入的因素都必须得到深入的考察，以发现未来可能发生不处变化的迹象。

三、操作——以良好的心态遵守操作纪律

对真正的价值投资者来说，大道至简，“便宜时买，贵的时候卖”，这就是全部的操作手法了。事实上，格老也没有提出完整的操作手法，我根据书中的相关内容总结了以下几条，但在实践中可能还得回归到那句话：运用之妙，存乎一心。

1. 充分了解投资对象

“了解证券的价值要像了解你制造或经营的商品一样”。舍弃财务安全而取收益得不偿失。只要股票本身品质不良，即使价格值得投资也不应该给予考虑。

2. 购入股票时坚定地执行“安全边际”原则

只有根据可靠的计算表明公司很有可能产生相当好的收益的时候，才采取行动。远离很少收益和很大损失的冒险。要以萧条期作为考察公司的基础，这意味着需将正常时期的安全边际进一步提高。“负安全边际”也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可用在卖出的决定中

3. 投资应被视为一种组合性操作，风险分散措施是获得令人满意的平均结果的保证

这条现在遭到很多责难，但本人认为，它跟巴菲特的相对集中投资并不矛盾。而且对我们这些经验和水平都无法跟巴菲特相提并论的个人投资者，这条更不能轻易丢掉。

4. 利用你的知识、经验和勇气

如果你已经从事实中得出一个结论，并且你知道你的判断是正确的，那就按照它行动，即使其他人有怀疑或不同意见

现在已经有人公开宣称，巴菲特已经过时了（点击查看：一个华人投资狂的独白：巴菲特已经过时了），格雷厄姆更是老朽了。如今系统研究格雷厄姆投资方法的人真的不多，这不由得让我们心中窃喜，回到本文开头的那句话：如果总在做显而易见的或大家都在做的事，你就赚不到钱。

▶▶ 做好最好的准备与最坏的打算

未来是不可预测的，一个人也不可能时时走好运，所以我们要有一种危机意识，在心理及实际行为上都要有所准备，以应付突如其来的变化。

最好的准备，是说要努力争取每一次机会，做有准备的人，因为“上天只偏爱有准备的人”；做最坏的打算，是说要平常心对待争取来的机会，把成功看成意外的收获，即使结果是令人沮丧的，也不要因此丧失对原来生活的信心。

成功可以分为三种，一是金钱上的成功，二是权势上的成功，第三是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人格的成功，前面二者皆是虚幻的，有些管理者很有自信，认为能赚大钱都是凭自己的能力及努力得到的，其实能够赚钱，有三分之二是靠大环境的，三分之一才是靠自己，钱就像水一样，如果不下雨，会有水吗？权势更是虚幻，现在政局变动快速，有人前一天还是院长、部长，睡一觉起来就不是了，像是一场泡影，一生工于计算，但却从来没有算到自己的遭遇。

因此人格的成长才是个人真正的资产，个人的存在对社会有贡献，对世界有好的影响，才是一个人的成功。一般人都汲汲营营于前面二者，很少去重视第三者，如果一般人开始重视第三者，对于一时的起落、得失都不会放在心上。

经济的变化就如季节的变化，自有一定的调整规律。现在的问题，在于每个人想要过更好的物质生活。其实，应该想一想的是，从骑脚踏车到开轿车，最后开名车，这期间只有十几二十年的时间，以前可以那样过活，现在为何不可以？

从贫贱到富贵，人心是最感到快乐的，但是从富贵降到贫贱，人心就往往无法适应。红楼梦描写富贵世家，家道中落的过程，书中的人物是痛苦。现实中的人更是这样。然而“花无百日红”，天天晴天，草木都要枯死，经济的变化就如季节的变化，自有一定的调整规律，人们应该学习调整自己面对它。经济不好，就节省一点，节制一点物质的欲望，现在人的痛苦就是想要的太多，实际需要的并不多。

现在很多人对未来惶惑不安，博弈论专家认为，把握当下很重要，再怎么担忧未来也没有用，最重要是脚踏实地。人们应该肯定、接受事实。什么是事实？无常、变化就是事实，不只环境的变化是无常的，就连我们自身也是无常的，例如健康；面对、接受无常，就能对内外的变化有所准备。

因此，面对生活“要有最好的准备，最坏的打算”，无常是生命的变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



数，无法加以控制，只有做好心理准备才能在心理上有较好的适应，接受任何的打击。所以，面对变局，首先就是不要自乱阵脚，坚持走自己应走的路。收入少一点就少花一点，房子换小一点，车子不要开了，调整一下就能适应，只要观念稍微调整一下，日子一样可以过下去。

把握时机，学会选择与放弃

人们往往为失去的东西扼腕叹息，以致浪费了大好年华和机会，促使自己的事业急转直下。失去的永远是失去的，我们要在的就是放下对过去的回忆和依恋，面对现实，勇于创新，把握现在。

“超负荷的工作量，工作中的不愉快等时时侵扰着我，已经很久没有开怀大笑了。”不少上班族常常发出这样的感叹。职场竞争越来越激烈，然而，一个人的精力毕竟是有限的，对工作过度投入，就意味着对生活无暇顾及。无论生活还是购物，人必须学会选择和舍弃。

一项民意调查结果显示，家庭月收入在 5000 元～7000 元之间的中等收入阶层，对“幸福生活”的感觉最为强烈。这些人衣食无忧，生活稳定，没有更高奢求，最能体现生活的幸福。但是随着收入的升高，幸福感却有所降低。由此看来，并非收入越高，生活越幸福，这就是为什么有那么多成功人士并没感到幸福的原因。真正的幸福来源于内心。

要达到工作与生活的平衡，最重要的是确定自己的生活重心，也就是你的人生目标，只要不偏离这个重心，你内心就会保持平衡。

杂技演员手中的长竿，是维持平衡的工具，只要感到不平衡了，他就会马上将长竿向另一头倾斜。在生活中也应如此，当你感觉到不平衡，就必须学会断然舍弃一头。许多人做不到平衡的原因，不是没有意识到需要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



调整，而是因为他难以决断“舍”和“得”。想象一下，杂技演员在不平衡时想的是什么？重心。只有一根长竿，这边长了，那边肯定短，为了重心的需要，必须暂时舍弃一头。必须打消“鱼与熊掌兼得”的念头，你的精力和时间有限，没有“舍”，便没有“得”。

鱼与熊掌不可兼得，你必须学会选择，懂得放弃。无论是在工作中还是生活中，在你做一个决定时，你常常会面临两个或多个选项，这就要求你善于分析比较，作出明智的选择，放弃那些弱势选项。如果一个人不懂选择和放弃的智慧，面对人生的多个选项犹豫不决，迟迟难下结论，最终必然会错过成功的机会。

选择是要一个人集中精力朝着一个方向努力，因为无论在哪个阶段，人生都会有许多方向，如果总是不能确定选择哪个方向，结果可想而知。生活中，你有权选择快乐，也有权选择痛苦；你有权选择幸福，也有权选择不幸；你有权选择希望，也有权选择失望；你有权选择成功，也有权选择失败；……只有学会了选择，你才能拥有美满的人生，获得成功的事业。

但是，生活中仅仅学会了选择还是远远不够的，你还要懂得放弃。懂得放弃，你才能领会选择的重要性；懂得放弃，你才能坦然面对生活；懂得放弃，你才能以微笑面对得失；懂得放弃，你才能得到更多……放弃是另一种美。有所得必有所失，有所失必有所得，该放弃时就放弃。

选择是人生成功路上的指南针，学会如何运用它，你才不会迷失方向。放弃是智者对生活正确的选择，懂得怎样运用它，你才能更快地到达目的地。总之，选择与放弃对于人生，就如同水对于鱼，月亮对于黑夜一样重要。

选择是理性的取舍，是有所为有所不为，正确选择了，才能正确做事，选择好了，才不会多走弯路或误入歧途；放弃是另一种更广阔的拥有，放弃是为了更好的选择，敢于放弃者精明，乐于放弃者聪明，善于放弃者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



高明。人一生中，需要作出太多选择，无论是在爱情、婚姻上，还是在工作、事业上，不同的选择导致命运的迥异。错误的选择会让人走尽弯路，辛苦一生却一无所获，或走入歧途，酿成人生悲剧；量力而行，睿智选择，才会让人一帆风顺，成就完美人生。同样，人一生中需要放弃的太多，放弃不能承受之重，放弃心灵桎梏，该放弃时就要放弃，放弃是一种超越，一种生存智慧。不懂放弃常使人背负沉重压力，长期被痛苦困扰；懂得放弃让你避免许多挫折，生活更顺利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十二章

人才博弈：获得最大效益的策略

用人不妨学学“分槽喂马”

管理者的核心任务是选贤任能，那么就不可避免地面临一个巨大的挑战，那就是如何才能让人才满意、把人才留住。

古时候，有一个老先生，养了两匹千里马，准备在适当的时候出手卖个好价钱。养马必须要勤快，要每晚起来给马喂草添膘。尽管老先生很勤快、很努力，但是他很快还是发现了问题，这么辛苦了几个月下来，两匹马没有长膘反而掉膘了。原因何在呢？有问题找专家，他于是请来了“马博士”。“马博士”来了一看就明白了，他告诉老先生，马不好好吃东西，关键就是因为把两匹千里马养在一个马厩里，让它们在一个槽里吃东西。每次吃东西的时候，两匹马又踢又挤，你争我抢，根本不能安心吃草料。解决方案很简单，就是把马分开，为两匹千里马准备两个食槽，让它们分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



开吃。一试果然有效，两匹马很快就变得膘肥体壮。

卖了马之后，老先生决定养点省事的，晚上不用添草料就能上膘的，于是养了两头猪。但令他困惑的是小猪越来越挑食，而且不上膘。有问题找专家，把“猪博士”请来了。“猪博士”来了一看就乐了，他跟老先生讲，哪有养猪还打隔断分开养的啊，要让猪上膘办法很简单，把两个猪圈合成一个，让两头小猪在一个槽里吃东西就可以了。道理其实很简单，两个小猪在一个槽里吃食，有了争抢，于是就会吃得更香。老先生一试，果然灵验。

把猪卖了以后，老先生想了，“马博士”说分开好，“猪博士”说合起来好，那到底是分好还是合好呢？答案很清楚，要看对象。独当一面的千里马需要分槽喂养，各有所专，各负其责；而正在成长中、尚未成熟的小猪却需要合槽，给它们一个竞争的平台，让它们快速成长，等成熟后可以独当一面了再分槽。这就是用人策略之一：“分槽合槽”。

能者要想才尽其用，不但要分而并之，还必须善用之。因为不同的贤能，各有其能，有的适合彼工作，有的适合此工作，把各种能力放在适合它们的土壤里才能生存成长。养可分，用必合方能各自协调，发挥合力。

去过庙里的人都知道，一进庙门，首先是弥勒佛，笑脸相迎，而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。

弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没有好好管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。而韦陀铁面无私、锱铢必较，则让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作下，庙里呈现出一派欣欣向荣的景象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



分槽喂马和佛祖派工说的都是一个问题，就是如何把最合适的人放到最合适的岗位上去。如果在用人中组合失当，常失整体优势；安排得宜，才成最佳配置。在这方面，柳传志成功地用“分槽喂马”的策略，不仅化解了这个难题，而且将企业的发展推向一个新的高度。

2001 年 3 月，联想集团宣布“联想电脑”、“神州数码”分拆进入资本市场，同年 6 月，神州数码在香港上市。分拆之后，联想电脑由杨元庆接过帅旗，继承自有品牌，主攻 PC、硬件生产销售；神州数码则由郭为领军，另创品牌，主营系统集成、代理产品分销、网络产品制造。至此，联想接班人问题尘埃落定，不孚众望的“双少帅”一个握有联想现在，一个开往联想未来。

在实行“分槽喂马”的过程中，还有一个如何进行搭配，使每个人才相得益彰而不是相互妨碍的问题。这就需要管理者对“千里马”有深刻的洞察力，最好使他们彼此所负责的事务具有互补性。

启用能力强的人才

一个企业在事业上所取得的成功，无不是其人才战略的成功。企业要想巩固已取得的成果，并在更高的起点上有所作为，有赖于坚持不懈地实施行之有效的人才战略。而要实施好人才战略，企业首先要营造一种尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的氛围。

英国著名历史学家诺斯科特·帕金森写过一本名叫《帕金森定律》的书。他在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果：

一个不称职的官员，可能有三条出路。一是申请退职，把位子让给能干的人；二是让一位能干的人来协助自己工作；三是任用两个水平比自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



更低的人当助手。从这位官员本人的角度来看，这第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权力；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令，助手不会对自己的权力构成威胁。两个助手既然无能，也就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。

帕金森定律与“武大郎式”的用人政策很是相像，如出一辙——比自己个高的人一概不用。长此以往，必将导致恶性循环：平庸的人启用比自己更平庸的人，更平庸的人再启用比自己更平庸的人，一如黄鼠狼下耗子——一窝不如一窝。

企业和行政部门都存在帕金森定律的现象。帕金森定律的核心内涵有两点：一是不称职者的为官之道，并且因为非常“有效”，所以普遍存在；二是这种不称职者所在单位的破落之因。具有这种领导体系的单位，多数都是“当一天和尚敲一天钟”的无激情团队，在固有的管理体制下，这种团队是难有作为的。

一个具有本科学历的一把手，往往对具有博士学历的二把手抱有戒心，从而在商量相关事情时，往往喜欢和具有专科学历的三把手在一起，而不喜欢二把手参与，向上一级汇报工作时，更是不允许二把手随从，如果有可能，总是会选择一个冠冕堂皇的理由，将这个博士调离本单位，甚至逼其辞职。

一个在大企业干过营销总监的管理干部，即使是到了一个中小企业，如果不是老板先把原来的营销主管调离，这个新来者，即使有再高的水平，也不会干出优异的成绩，因为那个“老人”在不断地“帮忙”。

帕金森定律发生作用的条件有哪些呢？

必须要有一个团体，这个团体必须有其内部运作的活动方式，其中管理占据一定的位置。这样的团体很多，大的来讲，如各种行政部门；小的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



来讲，如只有一个老板和一个雇员的小公司。

寻找助手的领导者本身不具有权力的垄断性，对他而言，权力可能会因为做错某事或者其他的原因而轻易丧失。

这位领导者对他的工作来说是不称职的，如果称职就不必寻找助手。

这三个条件缺一不可，缺少任何一项，就意味着帕金森定律会失灵。可见，只有在一个权力非垄断的二流领导管理的团体中，帕金森定律才起作用。那么，在一个没有管理职能的团体——比如网络虚拟学术组织、兴趣小组之类，不存在帕金森定律描述的可怕顽症；一个拥有绝对权力的人，他不害怕别人攫取权力，也不会去找比他还平庸的人做助手；一个能够承担自己工作的人，也没有必要找一个助手。

帕金森定律告诉我们这样一个道理：不称职的行政首长一旦占据领导岗位，庞杂的机构和过多的冗员便不可避免，庸人占据着高位的现象也不可避免，整个行政管理系统就会形成恶性膨胀，陷入难以自拔的泥潭。这样就会在官场中形成类似“鲜花”插在“牛粪”上的现象，“鲜花”就好比是那些公司中的领导职位，“牛粪”就是那些公司中平庸的领导者，而这种“鲜花”插在“牛粪”上的危害是相当大的。

权力的危机感，是产生帕金森现象的根源。恩格斯曾经说过：“自从阶级社会产生以来，人的恶劣的情欲——贪欲和权势欲就成为历史发展的杠杆。”人作为社会性和动物性的复合体，因利而为，是很正常的行为。假设他的既有利益受到威胁，那么本能会告诉他，一定不能丧失这个既得利益，这也正是帕金森定律起作用的内因。

一个既得权力的拥有者，假如存在着权力危机，不会轻易让出自己的权力，也不会轻易地给自己树立一个对手。在以不害人为底线的良心监督下，会选择两个不如自己的人作为助手，这种行为是自然而然、无可谴责的。

要想解决帕金森定律的症结，必须把管理单位的用人权放在一个公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



正、公开、平等、科学、合理的用人制度之下，不受人为因素的干扰。最需要注意的，是不将用人权放在一个此权力可能会直接影响或触犯其自身的人的手里，问题才能得到解决。

亡羊补牢，贵在及时

破窗理论告诉我们，在企业管理中，对待随时可能发生的一些“小奸小恶”的态度，特别是对于触犯企业核心价值观念的一些“小奸小恶”，小题大做的处理是非常必要的。

美国斯坦福大学心理学教授詹巴斗曾做过一项试验：

他找来两辆一模一样的汽车，一辆停在比较杂乱的街区，另一辆停在中产阶级社区。他把停在杂乱街区的那一辆的车牌摘掉，车顶打开，结果一天之内就被人偷走了。而摆在中产阶级社区的那一辆过了一个星期也安然无恙。后来，詹巴斗用锤子把这辆车的玻璃敲了个大洞，结果，仅仅过了几个小时，它就不见了。

政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳依托这项试验，提出了破窗理论。这一理论认为：如果有人打坏了一个建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又未得到及时维修，别人就可能受到暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。久而久之，这些破窗户就给人造成一种无序的感觉。那么在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、蔓延。

在日常工作中，经常可以发现这样一些现象：一个人带头摘取商店门口摆放的鲜花，其他人就群起而效仿，将数个花篮中的鲜花一抢而空；桌上的财物、敞开的大门，可能使本无贪念的人心生贪念；有的员工工作中违反程序，还称“都是这样干的！”或者“上次就是这样做的”；对于违反

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司程序或廉政规定的行为，有关组织没有进行严肃处理，没有引起员工的重视，从而使类似行为再次发生甚至多次重复发生；对于工作不讲求成本效益的行为，有关领导不以为意，使下属员工的浪费行为得不到纠正，反而日趋严重……

破窗理论在社会管理和企业管理中给我们的启示是：必须及时修好“第一个被打碎的玻璃窗户”。我们中国有句成语叫“防微杜渐”，说的正是这个道理。

时任纽约市交通警察局长的布拉顿受到破窗理论的启发。他在给《法律与政策》杂志写的一篇文章中谈到：“地铁无序和地铁犯罪在 20 世纪 80 年代后期开始蔓延。那些长期逃票的、违反交通规则的、无家可归的、骂街的、站台上非法推销的、墙壁上涂鸦的……所有这些加在一起，使得整个地铁里弥漫着一种无序的空气。我相信，这种无序就是不断上升的抢劫犯罪率的一个关键动因。因为那些偶然性的犯罪，包括一些躁动的青少年，把地铁完全看成可以为所欲为、无法无天的场所。”

布拉顿采取的措施是号召所有的交警认真推进有关“生活质量”的法律，他以破窗理论为师，虽然地铁站的重大刑案不断增加，他却全力打击逃票。结果发现，每 7 名逃票者兼嫌疑犯中，就有一名是通缉犯；每 20 名逃票者兼嫌疑犯中，就有一名携带武器。结果，从抓逃票开始，地铁站的犯罪率竟然开始下降，治安大幅好转。

1994 年 1 月，布拉顿被任命为纽约市的警察局局长，就是因为他对破窗理论的出色阐释。而布拉顿开始把这一理论推广到纽约的每一条街道、每一个角落。他指出，这些小奸小恶正是暴力犯罪的引爆点。针对这些看来微小，却有象征意义的犯罪行动大力整顿，结果带来了很大的效果。

“警局的最高领导居然要关心街头那些‘毛毛雨’犯罪，这在纽约市是史无前例的，甚至在美国绝大多数警察局也是史无前例的。”马里兰大学政策研究专家沙尔曼感慨地说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在破窗理论的指导下，纽约市的治安大幅好转，甚至成为全美大都会中治安最好的城市之一。人们把这个庞大的都市几十年来从没有过的崭新气象都归功于布拉顿。“功高震主”，1997年3月，布拉顿被当初任命他的纽约市长朱利安尼请出了警察局。

破窗理论在社会治安综合治理以及反腐败中的应用意义是显而易见的，在企业管理中也有重要的借鉴意义。

在日本，有一种称作“红牌作战”的质量管理活动。

清理：清楚地区分要与不要的东西，找出需要改善的事、地、物。

整顿：将不要的东西贴上“红牌”。将需要改善的事、地、物以“红牌”标示。

清扫：有油污、不清洁的设备贴上“红牌”。藏污纳垢的办公室死角贴上“红牌”。办公室、生产现场不该出现的东西贴上红牌。

清洁：减少“红牌”的数量。

修养：有人继续增加“红牌”，有人努力减少“红牌”。“红牌作战”的目的是，借助这一活动，让工作场所变得整齐清洁，塑造舒爽的工作环境，并进而养成企业内成员有讲究地做事的心态，久而久之成了习惯，大家遵守规则，认真工作。

许多人认为，这样做太简单，芝麻小事，没什么意义，而且劳师动众，没有必要。但是，一个企业产品质量是否有保障的一个重要标志，就是生产现场是否整洁。这应该是破窗理论比较直观的一个体现。

公司对员工中发生的“小奸小恶”行为，要引起充分的重视，“小题大做”，加重处罚力度，严肃公司法纪，这样才能防止有人效仿，积重难返。特别是对违犯公司核心理念的行为要严肃查处，绝不姑息养奸。

美国有一家以极少炒员工著称的公司，一天，资深熟手车工杰瑞为了赶在中午休息之前完成2/3的零件，在切割台上工作了一会儿之后，就把切割刀前的防护挡板卸下放在一旁，没有防护挡板，安放收取起加工零件

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



来更方便、更快捷一点。

大约过了一个多小时，杰瑞的举动被无意间走进车间巡视的主管逮了个正着。主管雷霆大怒，除了目视着杰瑞立即将防护板装上之外，又站在那里控制不住地大声训斥了半天，并声称要作废杰瑞一整天的工作量。事到此时，杰瑞以为结束了，没想到第二天一上班，有人通知杰瑞去见老板。

在那间杰瑞受过好多次鼓励和表彰的不规则形状的总裁办公室，杰瑞听到了要将他辞退的处罚通知。总裁说："身为老员工，你应该比任何人都明白安全对于公司意味着什么。你今天少完成了零件，少实现了利润，公司可以换个人、换个时间把它们补起来，可你一旦发生事故失去健康乃至生命，那是公司永远都补偿不起的……"

离开公司那天，杰瑞流泪了，工作了几年时间，杰瑞有过风光，也有过不尽人意的地方，但公司从没有人对他说不行。可这一次不同，杰瑞知道，他这次碰到的是公司灵魂的东西。

这个故事告诉我们，对于影响深远的"小过错"，"小题大做"去处理，以防止"千里之堤，溃于蚁穴"，正是及时修好"第一个被打碎的玻璃窗户"的明智举措。

另外，公司要鼓励、奖励"补窗"行为。不以"破窗"为理由而同流合污，反以"补窗"为善举而亡羊补牢，这体现了员工高尚的道德情操和自觉的成本意识。公司要提倡这种善举，通过表扬、奖励措施使之发扬光大。

孔子说："工欲善其事，必先利其器。"未雨绸缪，防患于未然，是领导应该做好的工作。平时不烧香，临时抱佛脚，只能让自己陷于被动之中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马蝇效应，抚顺“刺头”

越是有能力的员工越不好管理，因为他们有很强烈的占有欲，或既得利益，或权势，或金钱。如果他们得不到想要的东西，他们要么会跳槽，要么会捣乱。要想让他们安心、卖力地工作，就一定要有能激励他的东西。

没有马蝇叮咬，马慢慢腾腾，走走停停；有马蝇叮咬，马不敢怠慢，跑得飞快。马蝇效应给我们的启示是：一个人只有被“叮”着、“咬”着，他才不敢松懈，才会努力拼搏，不断进步。企业也是这样。

一天，银行家巴恩到林肯的总统办公室拜访，正巧看见参议员萨蒙·蔡思从林肯的办公室走出来。于是，巴恩对林肯说：“如果您要组阁的话，千万不要将此人选入您的内阁。”“为什么？”林肯奇怪地问，巴恩说：“因为他是个自大成性的家伙，他甚至认为他比您伟大得多。”林肯笑了：“哦，除了他以外，您还知道有谁认为他自己比我伟大得多？”“不知道，不过，您为什么要这样问呢？”林肯说：“因为我想把他们全部选入我的内阁。”

事实证明，蔡思果然是个狂态十足、极其自大而且忌妒心极重的家伙。他狂热地追求最高领导权，本想入主白宫，不料落败于林肯，只好退而求其次，想当国务卿，林肯却任命了西华德，无奈，只好坐第三把交椅——当了林肯政府的财政部长。

为此，蔡思一直怀恨在心，激愤不已。不过，这个家伙确实是个大能人，在财政预算与宏观调控方面很有一套。林肯一直十分器重他，并通过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



各种手段尽量减少与他的冲突。后来，目睹过蔡思种种形状并收集了很多资料的《纽约时报》主编亨利·雷蒙顿拜访林肯的时候，特地告诉他蔡思正在狂热地上蹿下跳，谋求总统职位。

林肯以他一贯特有的幽默对雷蒙顿说："亨利，你不是在农村长大的吗？那你一定知道什么是马蝇了，有一次，我和我兄弟在肯塔基老家的农场里耕地，我吆马、他扶犁，偏偏那匹马很懒，老是磨洋工。但是，有一段时间它却在地里跑得飞快，我们差点都跟不上它。到了地头，我才发现，有一只很大的马蝇叮在它的身上，于是我把马蝇打落在地。我的兄弟问我为什么要打掉它，我告诉他，不忍心让马被咬。我的兄弟说：'哎呀，就是因为有那家伙，这匹马才跑得那么快。'"

然后，林肯意味深长地对雷蒙顿说："现在正好有一只名叫'总统欲'的马蝇叮着蔡思先生，那么，只要它能使蔡思那个部门不停地跑，我还不想打落它。"

林肯的胸襟和用人能力，使他成为美国历史上最伟大的总统之一。

某种程度上说，企业组织类似于马群。而那些个性鲜明、我行我素同时又能力超强、充满质疑和变革精神的员工，就是企业中的"马蝇"。在一些组织中，他们被叫做"问题员工"，甚至上了"黑名单"，因为他们难以被管理。

"如果把'马蝇'看做是对组织的一种刺激，那么 IBM 公司确实也有很多这样的员工，因为 IBM 公司的核心理念之一就是'创新'。要创新，就必须要有这样的员工来经常刺激整个组织。" IBM 华东区人力资源经理姜雅玲这样说，"IBM 不会简单地将这样的员工当做问题员工。"

"马蝇也要分两种，有的马蝇会传染疾病。" 姜雅玲说，"个性化员工也要分两种，应区别对待。IBM 每年都要与员工签订一份《员工行为准则》，其中包括遵纪守法、诚实、正直等。那些违反了行为准则的'马

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



蝇’，比如作假的员工，会通过正当程序被 IBM 辞退。”

有一个经典故事经常被管理界引用，这个故事来源于 IBM “商业魔戒三部曲”之《小沃森传》中：

1947 年，小沃森刚刚接手 IBM 销售副总裁。一天，一个中年人沮丧地来到他的办公室，提出辞职，因为他原来的导师柯克和小沃森是竞争对手，他确信小沃森主政后会把他挤垮。这个中年人就是曾任销售总经理的伯肯斯托克，其人才华横溢但一度受挫。

没有想到，小沃森对他笑着说：“如果你有才华，就可以在我的领导下展现出来，在任何人的领导下，而不光是柯克！现在，如果你认为我不够公平，你可以辞职。但如果不是，你就应该留下来，因为这里有很多机会。”伯肯斯托克留下来了，并在后来为 IBM 立下了卓著功勋。

小沃森说，“在柯克死后，留下他是我最正确的做法。”事实上，小沃森不仅挽留了伯肯斯托克，他还提拔了一批他并不喜欢但却有真才实学的人。

这个故事体现的精髓，后来构成了 IBM 企业文化的一个重要营养来源。“吸引、激励、留住行业中最好的人才”如今已成为 IBM 人力资源工作的宗旨。而从另外一个角度来说，伯肯斯托克是 IBM 历史上一只很大、很厉害的“马蝇”。

人的工作是最难做的。很多时候公司无法取得更大的发展，甚至分崩离析树倒猢狲散，其根源就在于没有做好人的工作。

作为一个管理者，最大的成就就在于构建并统帅一支由各种不同的专业知识及特殊技能的成员组成的、具有强大战斗力与高度协作精神的团队，不断挑战更高的工作目标，不断创造更大的绩效。为此，可能需要超越旁人的勤奋，需要更多的知识，需要更强的资源支持。

更重要的是，还需要像林肯一样，善于运用自己的智慧，利用“马蝇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



效应”，把一些很难管理然而又十分重要和关键的员工团结在一起，充分发挥他们的作用，不断为公司创造更大的绩效。

人的干劲和潜能是无限的，只要环境条件适宜，属下的才能自然生根发芽、开花结果，取得更大的成绩，促进自身改变，变成更加理想的人才。要使管理工作进入“自动化”快车道，只有一个办法——“领”与“导”，这将完全取决于领导如何将属下渴望成功的动机诱导出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十三章

正和博弈：良性竞争下双赢

皆大欢喜的正和博弈

为获取最大利益，企业必须学会与对手共赢，把竞争变成是一场双方得益的“正和博弈”，以较小的代价换取更大的利益。

博弈根据是否可以达成具有约束力的协议分为合作博弈和非合作博弈。

合作博弈亦称为正和博弈，是指博弈双方的利益都有所增加，或者至少是一方的利益增加，而另一方的利益不受损害，因而整个社会的利益有所增加。合作博弈研究人们达成合作时如何分配合作得到的收益，即收益分配问题。合作博弈采取的是一种合作的方式，或者说是一种妥协。妥协其所以能够增进妥协双方的利益以及整个社会的利益，就是因为合作博弈能够产生一种合作剩余。这种剩余在博弈各方之间如何分配，取决于博弈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



各方的力量对比和技巧运用。因此，妥协必须经过博弈各方的讨价还价，达成共识，进行合作。在这里，合作剩余的分配既是妥协的结果，又是达成妥协的条件。

合作博弈强调的是集体主义，团体理性（collective rationality），是效率、公平、公正；是研究人们达成合作时如何分配合作得到的收益，即收益分配问题。

近几年，跨国科技公司与高校研究机构合作共同开发新技术，成为一种新的趋势。

事实上，在中国最先获益和引人瞩目的是清华大学，这也是英特尔公司的科研合作伙伴。这种合作趋势在二十多年前是根本不敢想象的。当时中国因为一些政治事件，导致很多高校失去活力和大批知识分子流失。直到十年前，才开始有西方大型的跨国公司在中国设立研发中心，例如摩托罗拉、IBM、英特尔和微软。

但即使今天，设立的这些研发机构的工作更多还是表面科研工程，以及根据中国市场的情况把相关技术改型，提出适合本地市场的合成技术，而不是潜心研发具有全球应用价值的核心技术。

被誉为“中国麻省理工”的清华大学在计算机架构、通信工程和软件工程学科技术堪称中国前列，自然成为众跨国公司寻求合作的对象。

清华大学已经培养出1110多位博士。2000年，清华大学专门设立了与外国研发合作伙伴公司协调的四人工作组，职能类似美国的技术转移办公室。目前，海外研发管理办公室已经把一些合作伙伴和研发项目融合在一起，包括通用电气、朗讯科技、阿尔卡特、宝洁和BP等。

紧随清华大学步伐的是被誉为“中国哈佛”的北京大学，以及上海交通大学。这两家大学在计算机架构、软件工程和嵌入式系统方面全国首屈一指。

对于这些跨国公司，与国内大学研究机构合作是他们扩张全球研发力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



量战略的重要一步。例如，IBM 已经在全球设立八个研发中心，其中一个就在中国，其余在美国、印度、以色列、日本等。IBM 中国研究实验室主管 James Yeh 说“我们把研发中心设立在中国和印度，不是因为这些地方成本较低，而是我们需要聆听来自不同地方的对 IBM 产品要求的声音。”

获得当地技术支持可能是这些跨国公司寻求高校合作的一个重要原因。这也为身处在象牙塔中的大学生接触实践机会提供了很好的平台。例如，清华大学曾经为英特尔的研发机构工作过的学生中，有30名毕业生已经顺利进入英特尔公司或者研发实验室。

其实，这是双赢的局面。如果没有理论联系实际，这些学生也不可能那么快熟悉和掌握科技前沿技术。而跨国公司也借此扩大他们技术和产品在中国的影响力。IBM 高校关系主管裘小平说“在中国建设整个 IBM 系统是很重要的，如果这些高智商的学生不知道 IBM 技术，我们未来潜在的客户也就没有了。”

同时，高校合作也为跨国公司加强与中国政府相关部门的联系提供渠道。例如教育部、信息产业部等。顶级高校的知名教授往往能够为国家发展的政策或标准出谋献策，这些公司也从中获得某些先机。

总有人忧伤的非合作博弈

在现实生活中，非合作的情况要比合作情况普遍。“纳什均衡”就是一种非合作博弈均衡，它是对冯·诺依曼和摩根斯特恩的合作博弈理论的重大发展，甚至可以说是一场革命。

非合作博弈是指一种参与者不可能达成具有约束力的协议的博弈类型，这是一种具有互不相容味道的情形。非合作博弈研究人们在利益相互

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



影响的局势中如何选决策使自己的收益最大，即策略选择问题。非合作博弈分为负和博弈和零和博弈。

所谓负和博弈，是指双方冲突和斗争的结果，是所得小于所失，就是我们通常所说的其结果的总和为负数，也是一种两败俱伤的博弈，结果双方都有不同程度的损失。

例如：在生活，兄弟姐妹之间相互间的争东西，其结果就很容易形成这种两败俱伤的负和博弈。一对兄弟，爸爸给他们卖了两份礼物，一份是精美的邮票纪念册，一份是厚重的百科全书。兄弟俩不约而同地都看上了那本邮票纪念册，他们一致认为，那本百科全书既不实用也很过时，所以，兄弟俩都想独自占有那本邮票纪念册，于是矛盾便出现了，哥哥想要这个，弟弟偏不让，弟弟也想独占，哥哥偏不同意，于是，在双方争夺中，干脆把邮票纪念册撕掉，谁都别想要。

可以说像这种情况，在我们的生活中是经常出现的，在相处过程中，由于交往双方为了各自的利益或占有欲，而不能达成相互间的统一，使交际产生冲突和矛盾，结果是交际的双方都从中受到损失，“博弈论”把这种情况叫“负和博弈”。如上面所举的例子，兄弟俩互不让步，最后，干脆撕掉，谁都别想得到，这样造成的后果是：其中一方的心理不能得到满足，另一方的感情也有疙瘩，可以说，对双方而言都受到损失；双方的愿望都没有实现，剩下的也只能是兄弟关系的不和或冷战，从而对兄弟间的感情造成不良的影响。

零和博弈（Zero Game）又称“零和游戏”，是博弈论的一个概念，属非合作博弈，指参与博弈的各方，在严格竞争下，一方的收益必然意味着另一方的损失，博弈各方的收益和损失相加总和永远为“零”。双方不存在合作的可能。可以说：幸福是建立在对方的痛苦之上，二者的大小完全相等，因而双方都“损人利己”。零和博弈的结果是一方吃掉另一方，一方的所得正是另一方的所失，整个社会的利益并不会因此而增加一分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当你看到两位对弈者时，你就可以说他们正在玩“零和游戏”。因为在大多数情况下，总会有一个赢，一个输，如果我们把获胜计算为得1分，而输棋为-1分，那么，这两人得分之和就是：1+（-1）=0。

这正是“零和游戏”的基本内容：游戏者有输有赢，一方所赢正是另一方所输，游戏的总成绩永远是零。

零和游戏原理之所以广受关注，主要是因为人们发现在社会的方方面面都能发现与“零和游戏”类似的局面，胜利者的光荣后面往往隐藏着失败者的辛酸和苦涩。从个人到国家，从政治到经济，似乎无不验证了世界正是一个巨大的“零和游戏”。这种理论认为，世界是一个封闭的系统，财富、资源、机遇都是有限的，个别人、个别地区和个别国家财富的增加必然意味着对其他人、其他地区和国家的掠夺，这是一个“邪恶进化论”式的弱肉强食的世界。

好在，20世纪人类在经历了两次世界大战，经济的高速增长、科技进步、全球化以及日益严重的环境污染之后，“零和游戏”观念正逐渐被“双赢”观念所取代。人们开始认识到“利己”不一定要建立在“损人”的基础上。通过有效合作，皆大欢喜的结局是可能出现的。但从“零和游戏”走向“双赢”，要求各方要有真诚合作的精神和勇气，在合作中不要耍小聪明，不要总想占别人的小便宜，要遵守游戏规则，否则“双赢”的局面就不可能出现，最终吃亏的还是自己。

红海厮杀？蓝海冒险？

“红海市场”就是现有的竞争白热化的血腥、残酷的市场。因为招招见红，所以叫“红海”，是跟所谓的“蓝海市场”相对的概念。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



现存的市场由两种海洋所组成：即红海和蓝海。红海代表现今存在的所有产业，也就是我们已知的市场空间；蓝海则代表当今还不存在的产业，这就是未知的市场空间。

在红海中，每个产业的界限和竞争规则为人们所知。随着市场空间越来越拥挤，利润和增长的前途也就越来越黯淡。各竞争者已经打得头破血流残酷的竞争也让红海变得越发鲜血淋漓。与之相对的是，蓝海代表着亟待开发的市场空间，代表着创造新需求，代表着高利润增长的机会。尽管有些蓝海完全是在已有产业边界以外创建的，但大多数蓝海则是通过在红海内部扩展已有产业边界而开拓出来的。

“蓝海战略”是2005年全球范围内管理界的一个关键词。W. 钱·金和勒妮·莫博涅教授合著的《蓝海战略》一书，自2005年2月由哈佛商学院出版社出版后，先后获得“《华尔街日报》畅销书”、“全美畅销书”等称号，迄今为止已经被译为27种文字，打破了哈佛商学院出版社有史以来出售国际版权的纪录！2005年9月7日由商务印书馆，商学院杂志和中国经营报联合主办的“寻找蓝海——企业启动和保持获利性增长高端论坛”邀请W. 钱·金和勒妮·莫博涅教授做演讲，从中可以了解到红海和蓝海的战略。

对于红海人们都很熟悉了，比如平常所说的竞争战略，进行产业的分析，竞争分析，定位等等，包括差异化的战略和低成本战略做权衡取舍。

关于蓝海，红海是基于产业组织经济学，蓝海战略它的理论基石是基于新经济理论，也就是内生的增长理论。

红海战略主要是在已有已知的市场空间竞争，在这里你相对于你对手是成本比他低，或是比他更加可以达到差异化的战略两者取其一，游戏规则是已经定好的，按照这个游戏规则，循着这个游戏规则进行针锋相对的竞争，你所要分析的就是竞争态势和已有产业的条件，这是红海战略需要研究的变量和因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



蓝海战略不局限已有产业边界，而是要打破这样的边界条件，有时候蓝海是在全新的一片市场天地中开辟的，但是很多时候蓝海可以在红海中开辟，比如星巴克咖啡，原来麦氏，雀巢这些厂商都是采取低成本，在价格上竞争。实际上咖啡已经商品化，星巴克一出现就击倒所有对手，就在原有红海中开辟了蓝海，几乎达到垄断地位的高度。

至于蓝海战略，为什么不叫蓝海营销，蓝海战略和蓝海营销战略又有什么不同呢？

战略有三方面组成，一方面对于买方来说的价值主张，第二是对于企业来说的利润主张，第三是对于企业组织来说的人事方面的主张。

价值主张对顾客来说，也就是对买方来说他必须对你的战略能为他们提供的东西感到非常兴奋和高兴，这也是营销这一点的长处，作为战略来说光这一方面不够，光让买方高兴，自己公司亏本破产也不行，你的企业也必须获利，就像一个国家政府不收税无法为公民提供福利。对公司也是，不能获利企业无法维系。有时候企业确实可以获利，如果是通过剥削、奴役压榨你员工，一年可以赚大钱，二年所有的人纷纷离去，那么你的企业也是无法维系的，战略是让三方面都满意，让企业满意，让所有所有者，股东，你的合作伙伴，广大社会都满意才能达到战略的良好效果。这三方面可以看到价值主张就等于教育减去价值，利润方面是用价格减去成本，人事主张方面需要让股东，雇员，商业的合作伙伴以及整个广大的社会都满意。因此作为整体系统的协调才是战略，包括效用，成本，人事方面的主张。现在需要20几秒钟可以简述一下什么是战略，战略代表买方价值主张，企业的利润主张，以及对于企业组织的人事方面主张组成整体性协调的系统。

蓝海战略对于获利性增长上的结果与红海战略的不同可作下面分析。

从业务投入的结果看，据统计，在新推出业务过程当中，86%是投入红海业务，14%是蓝海业务，而蓝海业务最后对于利润上面影响占61%，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



也就是达到总利润61%。

令人奇怪的是，既然财富都集中在蓝海，为什么这么多人挤在红海里，主要推出业务都是红海呢?

在世界经济论坛，或者财富年会，或者微软的峰会，所有企业的老总到了都一致说创建蓝海非常重要，但是等回去他们要真正投入项目的时候，要他们开出支票的时候，还是举足不前，仍然持续在红海，这主要是因为，现在已经有了很多在红海中开创业务的分析工具框架理论，只要分析产业的现状结构，比照一下竞争对手，在价格质量内容相比照就可以了，找到相对竞争对手的优势在何处，就可以制定自然战略了。而与此相反，蓝海是冒险的。虽然创新是好的，但是没有什么人愿意冒险，在商学院中我们也说失败是成功之母，但是没有人想做失败者，这也就是为什么很多人致力于红海中的原因。

怎么赢得竞争?

如果把竞争对手比作是“狼”，你就得“与狼共舞”，最好的办法就是把自己也变成“狼”，然后变成比“狼”更“狡猾”的“狐狸”。

为了规划有效的竞争策略，公司必须尽可能寻找有关竞争对手的资料，经常与那些实力相当的竞争对手在产品、价格、渠道、促销方面进行比较。只有这样，公司才能对竞争对手施以正确的攻击，并且能够准备较为坚强的防卫以防攻击。

假如你是营销人员或者是营销公司，一般来讲，确定竞争对手则可从下面几个方面来做起，效果比较明显。

首先，确认公司的竞争对手。确认竞争对手对公司而言不是一件很容

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



易的事，最容易确认竞争对手的情况，就是其他公司以类似的价格提供类似的产品和服务给相同的客户。但是，公司所面临的竞争对手的范围确实越来越广泛。广义而言，公司可将制造相同产品或同级产品的公司都视为竞争对手。

公司应当避免“竞争者近视症”。公司可能被潜在的竞争者而非现在的竞争者打败。而这种打击对公司来说，很可能是致命。

其次，确认竞争对手的目标。

竞争对手在市场里找寻什么？竞争对手行为的驱动力是什么？竞争者分析的重点。

所有的竞争者都要为追求最大利润而选择适当的行动方案。但是，各个公司对短期利润和长期利润重视的程度各不相同。有的竞争对手可能只倾向于“满意的”利润而非“极大化”，目标不同，相应的策略也会不同。

营销者还必须考虑到竞争对手在利润目标以外的目标。每一个竞争者均有目标组合，其中每一个目标有不同的重要性，公司应当了解竞争对手对目前的获利能力、市场占有率的成长、现金流量、技术领先、服务领先以及其他目标的相对重视程度如何。了解竞争对手的目标组合，就可知道竞争对手是否满足其目前状况，以及对不同的竞争行动的反应如何。公司还必须注意竞争对手用于攻击不同产品/市场细分区域的目标，

再次，确定竞争对手的策略。公司策略与其他公司的策略越相似，公司之间的竞争越激烈。在多数行业里，竞争对手可以分成几个追求不同策略的群体

策略性群体即在某一行业里采取相同或类似的策略的一群公司。确认竞争对手所属的策略性群体将影响公司某些重要认识和决策。

根据策略群体的划分，公司可以明确：

1. 进入各个策略群体的难易程度。一般小型企业适于进入投资和声誉较低的群体，因为这类群体较易打入；而势力雄厚的大企业则可考虑进入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



竞争性强的群体。

2. 进入某一策略群体之后，如何确定主要的竞争对手是谁，然后决定自己的竞争策略。只有在策略上占有优势，公司才能吸引相同的目标顾客。

虽然策略性群体内的竞争非常激烈，各群体之间的竞争也相当的激烈。原因有：某些策略性群体可能涉及重叠的消费者细分区域；消费者可能看不出各个群体所提供的产品之间的差异；策略性群体的成员可能拓展新的策略群体。

公司也需要考察用于确认行业内各策略性群体的因素。它还必须了解每一个竞争对手的产品质量、特色、组合、顾客服务、价格政策、经销范围、销售人员策略、广告和销售促进方案。除此以外，还必须研究各个竞争对手的研究与发展、制造、购买、财务及其他策略的细节。

第四，确认竞争对手的长处和弱势。竞争者的优劣势将影响并最终决定了竞争者是否能实施其策略并完成其目标。要想成功，公司必须知道竞争对手的目标、策略和执行能力。这就需要收集竞争者几年内的资料，一般地，公司可以通过第二手资料、个人经历、传闻来弄清楚其竞争对手的强弱。也可以实施顾客价值分析来了解这方面的知识。

在寻找竞争对手的弱点时，要注意发现竞争对手对市场或策略估计上的错误。如果发现竞争对手的主要经营思想有某种不符合实际的错误观念，企业就可以利用这一点，出其不意，攻其不备。

第五，确定竞争对手的反应模式。了解竞争对手的目标、策略、强弱，都是为了解释其可能的行动，以及其对公司的减价、增加促销、介绍新产品等的反应，也就是确定竞争对手的反应模式。

此外，竞争对手特殊的经营哲学、内部文化、指导信念也会影响其反应模式。如果营销经理想要预测竞争对手的行动与反应，则必须深入了解其心理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六，确定公司的策略。公司可以根据以下情况，就攻击或避开竞争者作出决定：竞争者的强弱；竞争者与本企业相似程度的大小；竞争者的表现良好还是具有破坏性。

强强联合的双赢策略

经济学界讲的强强联合，指大企业之间为了增强市场竞争力，获得更大的经济效益而实行合并的经济现象。

大企业之间的强强联合，可以实现合并企业的优势互补，优化资源配置，降低生产成本，提高劳动生产率，促进先进技术的研究和开发，达到扩大市场占有额，获取更大的经济效益的目的。同时还能够提高企业的国际竞争力，促进国民经济的发展。

强强联合于企业兼并不同，企业兼并是建立在通过以现金方式购买被兼并企业或以承担被兼并企业的全部债权债务等为前提下，取得被兼并企业全部产权，剥夺被兼并企业的法人资格。通常是效益较好的优势企业兼并那些效益较差的劣势企业。也就是说，兼并之后，劣势企业将不再存在。而强强联合则是建立在大企业相互合作的基础上的合并，不存在剥夺另外企业法人资格之说，也就是联合之后，仍是共同发展。

目前，我们所看到的很多品牌营销活动其实并不属于联合品牌传播活动。比如长丰猎豹进行摇滚乐的推广，跟可口可乐当年借助麦克尔·杰克逊进行全球巡演的意义一样，这其实是一种非常简单地借助媒介进行的传播活动。不能把这样的活动都列为联合营销的范围之内，必须要把联合营销看成是一个独立的体系。

怎样才能算是真正的联合营销？一个典型的案例是几年前奔驰和乔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



治·阿玛尼的合作。

阿玛尼是代表欧洲豪华服装和时尚产品的品牌，其设计理念是前卫和创新，而奔驰汽车的 CLK 品牌则希望通过跑车的模式，吸引那些富有创新精神并愿意尝试新事物的年轻人士。这两者整合在一起，至少可以获得两个方面的好处：

一是可以实现品牌策略上的延伸、扩展。阿玛尼品牌的消费者会自然地将奔驰 CLK 看成是阿玛尼时尚精神的一种延伸或者是一种扩展，如果他深信阿玛尼精神，那么在一定程度上，他对于这款汽车的态度就延续了自己对阿玛尼品牌精神的认同和体验。

品牌发展到一定阶段之后就演变成消费者价值的象征。即消费者选择阿玛尼品牌，主要是希望借助阿玛尼品牌，彰显自己所接受和认可的阿玛尼精神——“时尚、创新、激情”。所以，在这个意义上讲，服装更多时候是一种自我精神的外在表现，而不是简单的认可或者接受阿玛尼品牌，这就是品牌的本质特征。

假如消费者认定了阿玛尼所代表的精神，从阿玛尼的价值特征和品牌精神出发，在舆论下也会自然地接受奔驰品牌，把奔驰看成是阿玛尼精神的一种延伸，或者是在运动方面的一个补充。

这样一来，CLK 品牌就会得到最大程度的传播，而奔驰 CLK 本身也在积极地吸引具有创新精神和创新文化的年轻人士，把他们变成自己品牌的消费者。

在阿玛尼品牌和奔驰品牌传播的过程当中，由于消费者媒介的选择性，总是会导致相当一部分目标消费者并没有注意到这个品牌，或者因为种种因素，不能够完全接受或者全面接受该品牌所彰显的文化价值或者精神理念。

通过整合联合营销，双方都能弥补媒介传播上的不足，并最大限度地使自己的品牌得到发挥和发扬。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



二是双方的联合可以大幅降低成本，同时整合延长自己单一品牌的宣传和传播的时间与成本投入。

事实上，联合营销等于做了一个加法。在实际操作特别是在品牌传播当中，所有的企业都会花掉大量的费用，如果联合则可以大大降低这些费用的开支。

当然，联合品牌有一个非常明显的特征，那就是不能任何时候都可以使用，而必须注意以下几个方面的问题：

第一，要精选合作对象，最好有共同的消费人群、文化理念和精神理念，以及共同的价值特征、属性。

第二，一般企业可能很少注意到，在成为知名品牌以前，联合品牌很难操作成功。所以要找到一个适当、对等的品牌进行合作，而不能够期望借助远高于自己价值特征或者社会影响力的品牌提升自身的影响力。联合营销追求的是相互之间的平等合作，而不是借一个品牌去拉动另外一个品牌。

东风雪铁龙和卡帕的合作就是非常典型的例子。雪铁龙是一个欧洲品牌，而卡帕是一个意大利运动品牌，这两者都是当地具有一定影响力的品牌。卡帕刚在香港上市后，就取得了服装行业第一品牌的位置，这种影响力对东风雪铁龙来说，无疑具有实际意义和平等价值。

第三，联合品牌最主要的还是巩固品牌的形象，而不是塑造品牌形象，因此联合品牌传播，并不能替代单一品牌的传播。即使联合品牌能够降低成本，也必须在整体战略上把它作为辅助性战略，不能作为根本性战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



价格战是整个行业的困境

在任何一个领域，我们几乎都可以用“价格战”来描述中国公司之间的竞争。很难想象，如果没有价格的竞争手段，许多中国企业还能依靠什么在市场竞争中取得优势。而同样难以预料的是，如果中国企业在“攻城略地”中使用熟练的“价格战”一旦失灵，那么一些企业在抵御竞争风险时是否会变得不堪一击。

我们经常会遇到各种各样的家电价格大战，彩电大战、冰箱大战、空调大战、微波炉大战……这些大战的受益者首先是消费者。每当看到一种家电产品的价格大战，百姓都会“没事儿偷着乐”。

这几年，各类产品降价频频，价格战越打越猛，究其原因，大概是行业的成长空间和价值空间的大小、技术进步速度的快慢、价值链的长短等都会影响产品价格的变动。

例如，早期的手机市场成长空间和价值空间都很大，手机的技术进步快，产业价值链长，每一款新的机型几乎都可以卖到很高的价格，随着行业竞争的加剧，技术进步的速度加快，从1998年至今，同样的手机价格已经降了60%以上。再如移动通信市场，随着竞争机制的引入，市场逐渐启动并步入正轨，市场的成长和技术的进步，使降价成为可能。

在这里，我们可以解释厂家价格大战的结局也是一个“纳什均衡”，而且价格战的结果是谁都没钱赚。因为博弈双方的利润正好是零。竞争的结果是稳定的，即是一个“纳什均衡”。这个结果可能对消费者是有利的，但对厂商而言是灾难性的。所以，价格战对厂商而言意味着自杀。

从这个案例中我们可以引申出两个问题，一是竞争削价的结果或“纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



什均衡”可能导致一个有效率的零利润结局。二是如果不采取价格战，作为一种敌对博弈论，其结果会如何呢？每一个企业，都会考虑采取正常价格策略，还是采取高价格策略形成垄断价格，并尽力获取垄断利润。如果垄断可以形成，则博弈双方的共同利润最大。这种情况就是垄断经营所做的，通常会抬高价格。

另一个极端的情况是厂商用正常的价格，双方都可以获得利润。从这一点，我们又引出一条基本准则："把你自己的战略建立在假定对手会按其最佳利益行动的基础上"。事实上，完全竞争的均衡就是"纳什均衡"或"非合作博弈均衡"。

在这种状态下，每一个厂商或消费者都是按照所有的别人已定的价格来进行决策。在这种均衡中，每一企业要使利润最大化，消费者要使效用最大化，结果导致了零利润，也就是说价格等于边际成本。在完全竞争的情况下，非合作行为导致了社会所期望的经济效益状态。如果厂商采取合作行动并决定转向垄断价格，那么社会的经济效益就会遭到破坏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十四章

经济博弈：投资理财的学问

投资是天然博弈场

投资其实与博弈类游戏有着相同的基本规则，那就是，尽管未来存在着很多的不确定性，但你在出牌前仍然需要制订一个基于概率最优的作战计划，在没有明确信息的前提下，严格执行这个计划就是最优的策略。

玩过桥牌都感觉它是一种非常有意思的娱乐方式，虽然是游戏，但是集心理学、推理、合作和技巧等理论和方法于一体。对于这种高竞技的智力游戏，投资者都有着非常的热情。玩桥牌的过程似乎也是一个思维锻炼的过程，因为投资在投资者那里，也是一场博弈游戏：尽管未来存在着很多的不确定性，但你可以制订一个基于概率最优的作战计划，在没得到明确信息之前，严格执行此计划就是最优策略。

当然，严格执行计划并不是要墨守成规，因为接收信息是个动态的过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



程，随着信息的逐步增加，有些不确定不断地被消除，而另一些情况正在发生变化，这就需要你不断地对自己制订的计划进行调整，这样才能保证决策取得最好的结果。

按照系统论的观点，投资是一个多因素的复杂系统决策过程，在这样一个环境下，保持独立而缜密的思考是最为关键的成功要素。而另一方面，投资环境每天都是在不断变化的，每个投资决策者都要用一种开放的心态贴近市场，不断接受新的信息，做出新的判断，故步自封是投资者的大忌。

国内的基金投资与成熟市场的基金投资还是存在很大差距的，其中最突出的是，投资者的平均投资周期过短。当然，这涉及很多原因，比如投资者结构问题，投资者成熟程度问题等。众所周知，不同投资者有不同的投资偏好，投资偏好的集合就会形成一条投资理念主线，比如，我国的中小投资者曾经是市场最活跃的投资主体之一，但由于一直处于信息不对称的弱势地位，自身投资意识、投资能力和经验也不充分，加上新兴市场波动较大，制度缺位等因素，他们一般非常在意短期得失，“落袋为安”的心理占上风。

国内这种只重眼前利益的风气给基金投资也带来了很多问题，明显的是在此压力下，基金投资不得不强调短期收益，加强投资者教育是必不可少的。

不过令人高兴的是，国内市场正在逐步成熟，投机盛行的状况改善很多。因此投资者似乎可以采用这个建议，现在大家能够如此踊跃的认购5年期国债，为什么不能为自己的基金投资定制一个5年期的投资计划呢?事实上，就常理而言，股票投资需要有比债券投资更长的投资周期；相信如果怀着一个健康的心态投资基金，坚持到底必有收获。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



投资是为了利益最大化

投资理财是一门学问、艺术，“你不理财，财不理你。”在经济危机时期，必须更新观念，积极理财。

随着经济的发展，人均收入上升，手中资金积累达几十万的人群越来越多。而银行利率下调，实名存款，迫使人们寻找其他保值、增值的投资途径。但是在风险与收益并存的投资领域里，面对举不胜举的所谓赚钱的机会，人们不禁在问：投资什么的风险低、收益稳定？如何对冲通胀、规避风险，同时尽量使自己的资产保值增值。这就要求投资者必须突破传统的理财方式，开辟新的投资渠道，优化投资结构，实现通胀压力下的投资收益最大化。

首先，理财方式应向稳健型、积极型转变。我们中国人历来就有储蓄的习惯，一有钱就存银行。但目前的银行利率相对于过高的 CPI 而言是“负利率”。人们只知道买股票会套牢，实际上存银行也会套牢，股票套牢还有解套机会，而存银行则是眼看着手中货币的购买力下降。通胀最大的危害就是侵蚀老百姓手中的货币，只有投资增值才能跑赢通胀。可行的办法是留足 3 个月或顶多半年的日常开支，其余的资金应尽可能拿去投资，让钱流动起来。

其次，理财目标应盯着 CPI 指标。以往一个公认的理财目标就是要跑赢同期银行存款利率，而目前的存款利率是“负利率”，CPI 全年控制在 4.8% 以内有相当大的难度。因此，在确定 2008 年的投资回报时，应该提高投资理财的目标值，理财投资回报不应盯着同期银行存款利率，而应该盯着 CPI 指标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目前，国内的投资理财渠道较多。股票、基金、银行理财、信托投资、保险、期货，面对这些让人眼花缭乱的投资产品，在升值、加息和CPI上涨的压力下，如何选择理财产品才能保证收益？如何操作才能控制风险？投资者在投资之前应清楚了解产品的性质、投资方向、产品费率以及收益率说明等基本信息，做一个明明白白的投资者。以下是几种比较适宜的投资方式：

股票：宜长线操作。2008年的中国股市已步入牛市后时代，但中国经济的基本面依然是好的，只要您不求股市能够带来暴富的效应，而是寻找被低估的股票当作自己的公司一样长期持有，只求跑赢CPI指标，投资赢利是必然的。一是选资源优势企业；二是选产品能涨价行业；三是选销售规模大的企业；四是选多元化综合性的企业。

基金：基金配置不可缺。购买基金是一种较好的投资理财方式，风险较低、省时省力、收益较好。目前市场上比较稳健的理财品种主要是货币型基金和债券型基金。货币型基金主要投资于央行票据；债券型基金则主要投资于债券。两种基金流动性都很好，可随时赎回。从成熟市场来看，股票型基金是抵御通胀的长期、有效的工具。但普通投资者如果缺乏一定的经验和信息，在股市中要承担更大的风险，应根据自身情况加以选择。对于参与股票及债券市场的投资者而言，当达到阶段性收益目标后，为了回避证券市场风险而又不急需资金时，可将资金转换为货币市场基金。等待重新进入资本市场的风险承受能力较低的市民，可以考虑购买货币市场基金。目前市场仍在负利率情况下运行，适当配置债券型基金不但可以规避震荡行情下股票市场的大起大落，而且还能在持续通胀下实现保值。同时，进行定期定额投资基金也是适合有固定月收入、没有太多时间的上班族等特定人群的方式。

黄金：最传统的通胀“避风港”。黄金作为“天然货币”，是资产保值增值首选。在现今黄金牛市的背景下，每个人都可以考虑进行一些投资，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



但资产投资比例不应超过10%。黄金投资应注意的是：一是选择合适的方式持有黄金。目前黄金市场上的投资渠道大致有三类：纸黄金——以银行为代表；实物黄金——以上海黄金交易所为代表；黄金保证金交易——以场外伦敦金为代表。三种投资渠道各有特色，投资者要根据自己的实际情况慎重选择：对于想短期获利的投资者可购买纸黄金；对于想保值的投资者而言，应该选择实物黄金进行投资；对于风险控制意识较好的投资者可进行黄金保证金交。二是选择时点进入黄金市。黄金市场的高点应该在何处？就历史角度而言，现在的国际金价仍未到历史高点，虽然与2001年相比，金价还是上涨了不少，但金价往往与美元反相关，而美元目前正在贬值。另外，美元的发行每年以百分之十几的速度增长，而黄金的开采速度是百分之几，黄金显然会有进一步上涨的空间，现在投资仍然不失为良机。

银行理财产品：稳健对抗CPI。与基金相比，银行理财产品具有门槛高和流动性略差的特点。目前银行理财产品中新股申购类产品、信托类产品收益比较稳定，而投资于基金、黄金、外汇的理财产品则风险较大。一般而言，打新产品和信托产品的本金不会发生损失。在2007年，新股申购类产品的平均年化收益率为15%，信托类产品的收益率则在5%左右，风险较大的基金类产品则可以获得60%－80%的收益率，即使打不到新股，也能保证本金安全。而这类产品的投资门槛为5万元，因此，就不需要再进行分散投资。在购买银行理财产品时，根据自己的风险偏好程度，选择保本或非保本产品。其次应该注意产品期限，以半年期到一年期的短期投资品种为宜。除此之外，投资者应该清楚了解产品的性质、投资方向、产品费率以及收益率说明等基本信息，做一个明明白白的投资者。

信托：资金较多者可考虑。目前来看信托还是一项能跑赢CPI且比较安全的投资选择。信托通常都会高于银行存款和CPI的。另外由于现在信托通常是用于产业投资，是“实打实”的，所以能控制风险，即便2007

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



年股市疯涨的时候，也有一些大户还是会配置些信托。信托的一个“缺陷”，就是起点太高，一般都要 100 万元，所以离普通投资者有点距离。如果投资者手中资金较多、承受风险能力较强，可以考虑风投和私募基金等理财方式。

保险：耐心持有万能寿险。由于跟资本市场联动较大，2007 年风靡一时的投连险近期有点遇冷，但万能寿险相对比较受宠。万能寿险属于比较稳健的投资型险种，持有者一定要有耐心，因为前期不是太“立竿见影”。通常至少 5 年以上才可以看出收益效果，一般是本金加上产生的利息，并且每月滚动计算复利，按照业内平均水平，年化收益可达到 6% -7%。如果持有 10 年，估计乐观点可到 10%。尽管最新的 CPI 是 8.5%，但估计接下来会下降，因此如果是长期的投资者，新产品不妨考虑万能寿险。而且，选择哪家公司的也有小窍门，看这家保险公司同一集团下在适度通货膨胀下的资产管理公司的水平如何，这个网上一搜就可以搜到。据悉，目前华泰、泰康、国寿、平安等都有资产管理公司。

收藏：不仅仅是艺术。纽约大学教授梅建平也曾在他的“艺术品指数”理论中指出：“艺术品是很好的长期投资工具”现实中许多人开始把对艺术品收藏作为一种保值、增值的投资行为。目前在国内，艺术品的投资是一个特殊的门类，其投资效益往往比别的项目更显著，其增值幅度也超过别的投资。它的特殊性在于这些艺术品不仅是一种物质存在，更是一种精神文化的结晶，既可作为一种物质财富储蓄，也可作为艺术来欣赏与研究。由于精品在艺术家一生的创作中，数量极为有限，其独有性和不可取代往往可令其市场价值以惊人幅度攀升，而它们的价值具有相对的稳定住。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因人而异的投资策略

许多理财专家都认为，一生的理财规划应趁早进行，以免年轻时任由“钱财放水流”，老来时才嗟叹空悲切。

面对高通胀率，根据家庭资产状况，家庭成员的年龄结构和性格特点、家庭短期和长期的生活目标、风险承受意愿这些因素，综合运用比对精选后的各种理财工具来进行投资组合，可使家庭资产在较大安全性的基础上，实现高的收益性和流动性的统一。

一是“年轻人群”：先节流后开源。对于大部分刚毕业的年轻人来说，开源可以暂时排在第二位，节流反倒更加重要，应该先规划好自己每个月的支出，区别必要支出和非必要支出。当然年轻人在做好节流的同时，也要根据自身收入特点搞好开源理财。在投资品种上，比较看好基金的定投。当然在具体品种的选择上，可以根据个人风险承受能力的不同，在股票型基金和平衡型基金等类型上做区别，风险承受能力较大的，可以在自己配置比例上多购买一些股票基金，反之，则增加平衡型基金等其他基金。

二是中年人群：多考虑资本市场。对于那些已经成家、并有了一定经济基础的中年家庭而言，适当考虑将资金投入到资本市场，减少银行存款、国债等理财产品，将是一个比较合理的方向。资本市场投资比例最好控制在40%－50%之间；债券类以及银行理财产品，则可以控制在30%－40%之间；剩余的部分资金，则留作流动资金，用投资货币市场基金等理财产品的形式获取一定的收益。目前投资时需要注意的一点就是保证资金的流动性，因此在选择理财产品时，尽量做一些流动性好或者短期的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



产品。

三是退休人群：需合理的“激进”投资。老年人群如果一直遵循原来的保守理财方法，很可能面临资金缩水的问题，可以适当考虑一些比较“激进”的投资方式，比如投资一些股票和基金，当然投入的资金比例一定要控制好，不能过多。老年人还可以投资一些银行理财产品，银行推出的项目信托产品，目前来看还是比较安全的。如果要收益高一些的，可以选择打新股类产品。由于还要考虑到“活得多久”的问题，老年投资者可以做一个类似“倒定投”的投资方式。现在先投入一笔钱，用来投资基金等收益不错的产品，然后到一定的时候，定期赎回。这样一来，届时就可以有一笔比较固定的资金每月进入自己的账户。目前，农业银行已开通了此类业务，老年人群也可以考虑一下。

四是稳定收入的工薪阶层：注重收益稳定。对于普通的工薪阶层来说，收益稳定是第一位的，投资者可以尝试去购买一些打新股产品、FOF产品、货币基金、债券基金等。其中，表现好的债券基金，其年化收益率可达到10%至15%不等，甚至更高。同时对于一些有子女的家庭，可进行长期基金定投来补充子女的教育金，每个月投入300元至1000元即可，从长期来看，其年化收益率并不低于CPI，是一款保值增值的好产品。基金定投适合以下投资人群：有一定投资需求，但又缺乏投资专业知识和经验的投资者；每月有固定薪金收入或稳定收入，但没有大笔资金在手的工薪阶层；重视长期投资，注重稳定长期收益的稳健型投资者。

五是高收入人群：注重资产保值。对于高收入人群而言，资产保值是第一位的，而增值是第二位的，高收入者除了可以投资于股票、债券外，还可以选择价值较高的古董、黄金等产品进行投资。当然，高收入者也可考虑涉足房产领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"大家发财"究竟发谁的财

股票市场的风险性是客观存在的，这种风险性既能给投资者造成经济损失，亦可能给股份制企业以及国家的经济建设产生一定的副作用，是需要正视的问题。

要给股市下一个定义，并不十分容易。你当然可以花费一分钟查一查词典或百科全书上的解释，但是查完之后，你的疑惑可能并不比知道这个概念之前少一些。正如很多人说的：股市是政策市、信息市、心理市，我们也可以说：是一个博弈市。

通过购买企业的股票，人们投资于企业；企业拿这些投资去发展业务，当取得利润的时候，要按照股份分红给投资者。这就是股市投资的基本原理。但是，由于股票是可买卖、转让的，这个简单的问题就变得复杂了。股票也成了一种特殊商品，有供给和需求矛盾造成的价格波动，股市又是一个完全竞争的效率市场，股价的活跃程度大大超过任何商品，这就使得很多人参与其中是为了博取差价，而"投资——分红"的原始意义反而被忽略了。

几年前，美国著名经济学家斯蒂格利茨教授曾在广州中山大学做了"公共政策与东亚奇迹"的演讲。斯蒂格利兹教授在演讲中特别谈到股票市场。

他告诫，股票市场当然重要，人们可以通过市场交易其股份和风险。但是在发达国家，股票市场并不是筹措资金用来投资的重要的场所。企业发行新股，应该是效益的负信号：效益最好的企业自有充足资金；次一等的企业，可以发行债券，按固定的利率付息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



好的和比较好的企业，何必发行新股让别人分享较高的利润呢？在发达国家，就整个股票市场的总体而言，在过去的20年里，新股的发行远远赶不上企业购回现股的规模，因此，资本在股票市场是净流出。在美国，新股减去回购对投资的比率是－9%。在其他发达国家，是－5%～－3%，筹资最多的日本也只有＋2%。人们普遍认为，股票市场是一个重要的金融架构，但不是企业融资的主要来源。

他不明白为什么在中国人们对股票市场的期望那么高。因为在美国，人们常说股票市场只是有钱人游戏赌博的地方。

股市投机、赌博的成分很大。在美国，股票市场只是“有闲＋有钱”的人游戏赌博的地方。至于广大工薪阶层、企业精英、专家教授，哪里有那么多时间紧跟股市行情的分秒变化呢？他们中的许多人也投资股票市场，都是我们这里所说的股民，但他们做的主要是长线投资和基金投资。

投机和长线投资不同，指的是频繁转手追求短期差价的股市行为。企业的股价变动，根本上应该是企业业绩的反映。在短期内，企业是不可能创造很多利润的。频繁转手追求短期差价，就像赌博一样，没有多少赚钱的机会，何况要负担因为频繁转手变得沉重的交易费用和交易税。所以发达国家成熟的股票市场，“长线投资多赚，投机短博多亏”是普遍的规律。

尽管我们很难把投资与投机截然分开，但是这两种行为是有很大的差异的。发达国家的股票市场发育早，容量大，股市投资的观念深入民心。股民在居民中的比例比我们高很多，但是却完全看不到那种人头涌动、盯住证券交易所股市行情屏幕的情况。因为他们做的主要是长线投资，而且绝大多数把资金交给共同基金的专业人员去投资，去管理，让他们分享一些利润，所以自己不必计较股票价格一时一刻的涨落。而中国股市还处于初创阶段，投机成分很大。

的确，在20世纪90年代初期，许多股民收益不菲，但那是因为我国股市还远未成熟，尚处于初创阶段，几次股市泡沫让他们沾了很大的光。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



但是随着市场经济的发展和股票市场的逐渐成熟，“长线多赚，短博多亏”终将成为规律。

一位经济学家曾打过一个有趣的比方，他说：股市就像一杯啤酒，如果没有一点泡沫，说明它不新鲜（没有活力）；可是如果泡沫太多，啤酒就少了。一个繁荣的市场自然交易活跃，当然也就不可避免一些投机现象，但是如果投机盛行，成为市场的“规律”，那么这个市场一定要出问题。因为说到底，支撑市场的是“啤酒”，而不是“泡沫”。回顾历史我们也能看到，几乎每一次“股灾”前夕，都有一个“泡沫”沸反盈天的时期。无论是1929年席卷世界的经济危机、1997年的东南亚金融危机、2000年的网络股引发的股市大跌，都是投机过盛、泡沫破灭的结果。除了别的教训以外，它还使人们懂得，社会心理是金融市场的重要因素。对于为卖而买的股市投机行为，心理因素的影响就更大。在“行情好”的时候，人们都趋之若鹜；可是一旦行情转坏，人们又唯恐逃得不快，这正是股市大涨大跌的原因。

化解风险需理性投资

理性是投资和赌博的不同之处，投资是经过“审慎计算”的理性行为。古人云：“君子爱财，取之有道，散之有方。”这其中就蕴涵了投资理性与消费理性的意思，也道出了应该理性对待财富的道理。

大量经验数据显示，多数投资者都属于风险厌恶者，虽然其风险厌恶程度不一。所以，对大多数投资者而言，理性投资表现为：收益会增加自身效用，而风险会减少自身效用，多一分风险，就要多一分收益来进行补偿，风险与收益要保持一定的均衡关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



美国著名经济学家萨缪尔森是麻省理工学院的教授，有一次，他与一位同事掷硬币打赌，若出现的是他要的一面，他就赢得1000美元，若不是他要的那面，他就要付给那位同事2000美元。

这么听起来，这个打赌似乎很有利于萨缪尔森的同事。因为，倘若同事出资1000美元的话，就有一半的可能性赢得2000美元，不过也有一半的可能性输掉1000美元，可是其真实的预期收益却是500美元，也就是50%×2000+50%×（-1000）=500。

不过，这位同事拒绝了："我不会跟你打赌，因为我认为1000美元的损失比2000美元的收益对我而言重要得多。可要是扔100次的话，我同意。"也就是说，他同事的观点可以更为准确地表述为——一次很难出现我想要的平均定律的结果，可是100次就行。

曾有人做过一个标准的掷硬币实验，结果显示，掷10次、100次与1000次所得到正面的概率都约为50%，不过掷1000次所得到正面的概率要比扔10次更加接近50%，这就是所谓的平均定律。即重复多次这种相互独立而且互不相关（下次的结果和上次结果无关）的实验，同事的风险就被抑制住了，他就能从这种"平均定律"中稳定地受益。

何为理性投资呢？在经济学上，理性指的是人们具有最大化自身效用的特性。一般来说，在投资领域中，投资者被分为三类：第一类是风险厌恶者；第二类是风险中性者；第三类是风险爱好者。对于第一类人而言，投资理性表现为若不存在超额收益与风险溢价，他就不愿投资在有风险的证券上；第二类人则只是按照期望收益率来决定是不是进行风险投资，风险的高低和风险中性者没有任何关系；而第三类人"玩的就是心跳"，他们把风险的"乐趣"考虑进了自身效用里。

旅鼠是一种普通、可爱的小动物，常年居住在北极，体形椭圆，四肢短小。旅鼠的繁殖能力极强，从春到秋均可繁殖，妊娠期20～22天，一胎可产9子，一年多胎。照此速度，每只母鼠可生下上千只后代。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当旅鼠的数量急剧地膨胀，达到一定的密度，例如一公顷有几百只之后，奇怪的现象就出现了：这时候，几乎所有的旅鼠都变得焦躁不安起来，它们东跑西颠，吵吵嚷嚷，且停止进食，似乎是大难临头，世界末日就要到来似的。

旅鼠的数量实在太多，渐渐形成大群，开始时似乎没有什么方向和目标，到处乱窜，就像是出发之前的忙乱一样。但是后来，不知道是谁下了命令，也不知谁带头，它们却忽然朝着同一个方向，浩浩荡荡地出发了。往往是白天休整进食，晚上摸黑前进，沿途不断有旅鼠加入，而队伍会愈来愈大，常常达数百万只，逢山过山，遇水涉水，勇往直前，前赴后继，沿着一条笔直的路线奋勇前进，绝不绕道，更不停止，一直奔到大海，直到被汹涌澎湃的波涛所吞没，全军覆没为止。

巴菲特将投资者盲目随大流的行为比喻为旅鼠的成群自杀行为。他的一句话指出了投资的关键所在："你不需要成为一个火箭专家。投资并非智力游戏，一个智商 160 的人未必能击败智商为 130 的人。理性才是投资中最重要的因素。"

让财富增值，就需要投资，有投资就有风险。风险是由市场的变化引起的，市场的变化就像一个陷阱，会将你投入的资金吞没。变化之中，有你对供需判断的失误，也有合作方给你设置的圈套。股票市场，一不小心就会被套牢；谈判桌上，一不小心，就会受制于人；市场竞争，一不小心就会被对手挤出市场。

因此，并不是每个人都具备投资的条件。可以说，大多数人是心有余而力不足，投资者应该具备哪些条件呢？

第一，应该审查一下家庭和个人的经济预算。如果近期要等钱用的话，最好不要投资股票，哪怕是被认为的最优股也不宜购买。因为股票即使从长期来看是好的，但两三年内股价是升是降还很难说。只有在不等钱用的时候，或者即使损失了本钱，生活也不至于受影响的时候，才能投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



资。所以，投资者应有充分的银行存款足以维持一年半载的生活以及临时急用。

第二，不应在负债的情况下投资。应将债务先偿清，或在自己还贷能力绰绰有余时再投资。因为投资的收益没有100%保障，所以投资者不宜借贷投资。

第三，在投资前应有适当的保险，如人寿保险、医疗保险、住宅保险等。

第四，投资应从小额开始，循序渐进。投资过多是大多数投资者失败的原因之一。不把所有的鸡蛋放到一个篮子里，分散投资，使投资多元化，也是规避风险的重要手段之一。

如果没有一定的心理素质和辨别能力，随时都有可能跌入陷阱，你必须眼观六路，耳听八方。你要不断地提升你自己，才能应对突如其来的变化，才能避开风险，走上坦途。

贪心让人成笨蛋

如果不想成为最大的笨蛋，就一定要记得量力而行地进行投资，不要贪婪，在市场上赚你应赚的钱。

有一个关于财富的神话，告诫人们如何对待财富。

在遥远的古代，就在米达斯国，国王觉得变得更有钱才能让自己快乐，于是和神商量让自己拥有神奇的力量。神答应了他，让他自己的手指头无论碰到什么东西，那东西立即就变成黄金。在拥有了“金手指”后，国王的快乐并没有持续多久。他痛苦地发现，自己既不能吃，也不能喝，美味在他嘴里变成了黄金，最糟糕的是他亲吻自己的女儿时，最爱的女儿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



也变成了黄金。国王这才意识到真正让自己快乐的并非是金钱，神接受了他的忏悔，恢复了他平静而幸福的生活。

这个故事告诉，我们的索取要有一定的限度，如果过分追求金钱就会失去自己原有的乐趣，在金钱的追求上要适可而止。

德国剧作家、文艺理论家莱辛曾经写过一个《仓鼠和蚂蚁》的故事：

“可怜的蚂蚁们，”一只仓鼠说，“为了屯集这么一点粮食，你们千辛万苦地劳作，忙活了整整一个夏天：这值得吗？真该让你们看看我的储备粮！”

“听着，”一只蚂蚁回答道，“就因为你储藏的粮食比你所需要的多得多，所以人类才要把你从泥土里挖出来，把你的粮仓掏空，让你用性命来替你那贪婪的强盗行为赎罪：他们这样做太合理了！”

现实中，那些成为最后笨蛋的人，除了习惯于盲目跟风以外，往往还是贪婪的人。在博弈中，他们为了获得利益的最大化，而期待着另一个最后笨蛋的出现，结果不小心自己成为了那个笨蛋。对财富的贪婪，是人性中抹不掉的一面，同时也是陷入危机的根源。

一个贪心的人到一个国家找到国王，说想要一块地。国王说：“只要你能在太阳落山之前走回来，从这儿到那个标记之间的地就都是你的了。”结果太阳落山了，那个人却没有走回来，因为走得太远，他累死在路上了。

一字言之，皆因为“贪”。如果给你过于沉重的黄金，你也拿不走；给你过轻，你觉得太少，还想多要。这就是动物的本性。

在北极圈里，北极熊几乎没有天敌，然而，爱斯基摩人却能轻易地把它们捕获。

原来，北极熊有一个嗜血如命的特性，爱斯基摩人正是利用了它们的这个嗜好。他们把动物的血冻结成冰，中间藏进一把双刃匕首，然后把这种精心制作的冰块扔在雪原上。当北极熊闻到血冰块的气味时，就会迅速

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



赶到，并开始贪婪地舔着血冰块。舔着舔着，北极熊的舌头渐渐麻痹，刀刃划破了它的舌头，鲜血一个劲地涌出来，随着不断地舔下去，刀口越划越深，鲜血越涌越多，最后北极熊因失血过多，休克晕厥过去，从而轻易地落入了爱斯基摩人的手心。

在人生的旅途中，每过一个时期，或每走一段路程，我们不妨回头看看身后的脚印，停下来冷静地思考，千万不要被远处的海市蜃楼所迷惑；或在眼前的灯红酒绿中迷失了本性、迷失了自我。要时常问问自己：在太阳落山前，我还能走回来吗?

当贪念开始升起时，别忘了提醒自己，贪念会把你带到悬崖。

有一位老人，退休后闲暇无事，总想着如何发大财，看到一些人买彩票中了大奖，他便跃跃欲试。如果是小打小闹，碰碰运气倒也罢了，而他却把全部积蓄拿出来每期必买，以为投入越多，中奖的几率就越大，有人劝他不要冒这样的风险，他哪听得进去，依然全身心地投入摸彩。每期开奖前他都忐忑不安，精神高度紧张，得知自己未中奖便陷入烦恼和焦虑之中。这样几年下来，二十多万元的投资全部打了水漂，老婆孩子都埋怨他财迷心窍，他的情绪坏到了极点，甚至连跳河上吊的念头都有。多亏大家相劝，钱财都是身外之物，生不带来死不带去，况且每月还有退休金，生活不会有大问题，这样他的情绪才慢慢稳定下来。

在股票市场里，每个人都很清楚贪婪和恐惧很难赚钱，因为贪婪而利润回吐，因为恐惧而买不到便宜的筹码，都无法操作得当，轻松获利。而往往随缘，以平常心来对待，既不会对上涨贪得无厌，也不会对下跌恐惧害怕。人弃我取，人要我予，这样的投资者通常可以获得丰厚的收益。

但是目前国内投资者大致有两个特点，用四个字概括正是“贪婪”和“恐惧”。有的人买了股票，当收益达到10%的时候，他捏着不卖，想再赚一些，等到收益20%的时候，他还是捏着不卖，然后一场震荡来临，不但收益全部换了回去，连本金都损失了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大家必须要明白的道理是，在理财时，一定要有一个合理的预期，莫把理财当成发财。理财的两大“公理”，首先是量体裁衣，根据自己的资金特点和风险承受度来选择金融理财产品；其次，永远不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里。

资本市场中人们不能太贪心。贪婪是搏傻的大忌。在投资的时候，一定要保持理智的头脑，不要觉得一个产品稳赚不赔，就全部投入，这样会让你承担的风险变得很大，已经超出了你能承担的能力。不要被一时的利益冲昏了头脑，为了获得再多一点再多一点的利益，你很有可能错过了最好的卖出时机。

理财从管理时间开始

上天公平给予每人一样的时间资源，谁也没有多占便宜。在相同的“时间资本”下，就看各人运用的巧妙了：有些人是任时间宰割，毫无管理能力，二十四小时的资源似乎比别人短少了许多，有人却能“无中生有”，有效运用零碎时间；而有些懂得“搭现代化便车”的人，干脆利用自动化及各种服务业代劳，“用钱买时间”……

现代人最常挂在嘴边的就是“忙得找不出时间来了”。每日为工作而庸庸碌碌，常常觉得时间不够用的人，就像常怨叹钱不够用的人一样，是“时间的穷人”。管理好你的时间胜于管理好你的金钱和财富。“时间即金钱”，尤其对于忙碌的现代人而言更能深切感受，每天时间分分秒秒的流失虽不像金钱损失到“切肤”的程度，但是，钱财失去尚可复得，时间却是“千金唤不回”的。如果你对上天公平给予每个人 24 小时的资源无法有效管理，不仅可能和理财投资的时机性失之交臂，人生甚至还可能终至

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一事无成，可见“时间管理”对现代理财人的重要性。

想向上帝“偷”时间既然不可能，那么学着自己“管理”时间，把分秒都花在“刀口”上，提高效率，才是根本的途径。“忙”、“没有时间”只是借口而并非真实，如果聪明才智相仿，而工作时数比别人长，绩效（薪水、所得、职位、成就）却不比别人好，那就该好好检讨，是不是没有充分发挥时间效率？在心理上必须建立一个观念，力求“聪明”工作，而不是“辛苦”工作。例如别人六个小时可做到的事，我努力在四个小时之内完成。以追求最高的时间绩效为目标，假以时日，时间自然在你掌握中！时间管理与理财的原理相同，既要“节流”还要懂得“开源”。要“赚”时间的第一步，就是全面评估时间的使用状况，找出所谓浪费的零碎时间，第二步就是予以有计划地整合运用。首先列出一张时间“收支表”，以小时为单位，把每天的行事记录起来，并且立即找出效率不高的原因，彻底改善。再来，把每日时间切割成单位的收支表做有计划的安排，切实去达成每日绩效目标。“时间是自己找的”，当你把“省时”养成一种习惯，自然而然就会使每天的二十四小时达到“收支平衡”的最高境界，而且还可以“游刃有余”的处于“闲暇”的时间，去从事较高精神层次的活动呢！如果你是开车或乘公交车的上班族，平均一天有两个小时花在交通工具上，一年就有一个月的时间待在车里。如果把这一个月里每天花掉的两个小时集中起来，连续不断地坐一个月的车，或不眠不休地开一个月的车，就能体会其时间数量的可观了。

要占时间的优势，就要积极地“凭空变出”时间来，以下提供一些有效的方法，让你轻松成为“时间的富人”。

尽量利用零碎时间：坐车或等待的时间拿来阅报、看书、听空中资讯。利用电视广告时间处理洗碗、洗衣服、拖地等家事。不要忽略一点一滴的时间，尽量利用零碎时间处理杂琐事务。改变工作顺序：例如做饭时，先洗米煮饭、煮汤、再来洗菜、炒菜，等菜上桌的同时，饭、汤也好了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



稍稍改变一下工作习惯，能使时间发挥最大的效益。此种“时间共享”的作业方式可在工作中多方尝试，而“研究”出最省时的顺序。

批量处理，一次完成：购物前列出清单，一次买齐。拜访客户时，选择地点邻近的一并逐户拜访。较无时效性的事务亦以地点为标准，集中在同一天完成，以节省交通时间。

工作权限划分清楚，不要凡事一肩挑：学习“拒绝的艺术”，不要浪费时间做别人该做的事，同事间互相帮忙偶尔为之，不要因“能者多劳”而做烂好人。办公室的工作各有分工，家事亦同，家庭成员都该一起分担，上班族家庭主妇不要一肩挑。例如，先生的书房、车子；小孩的房间、玩具要求他们自己清理，家事也要分工负责，把省下的时间用来自我充实，做个“新时代主妇”。善加利用付费的代劳服务；银行的自动转账服务可帮你代缴水电费、煤气费、电话费、信用卡费、租税定存利息转账等，多加利用，可省舟车劳顿与排队等候的时间。

以自动化机器代替人力：办公室的电话联络可以传真信函、电子邮件取代，一方面可节省电话追踪的时间内容又有凭据，费用亦较省。而且传真信、电子邮件简明扼要，比较起电话联络须客套寒暄才切入主题，节省许多无谓的“人力”与时间。家庭主妇亦可学习美国妇女利用机器代劳的快速做家事方法。例如使用全自动单缸洗衣机、洗碗机、吸尘器、微波炉等家电用品，可比传统人力节省超过一半的时间，十分可观。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十五章

市场博弈：把握商机的策略

变个报价方法，结果大不同

报价很有技巧，报价太高，会吓跑客户，报价太低，客户一看就知道你不是行家老手，不敢冒险与你做生意。对老客户报价也不容易：他会自恃其实力而将价压得厉害，以至在你接到他的询盘时，不知该如何报价。

有经验的经销商会在报价前进行充分的准备，在报价中选择适当的价格术语，利用合同里的付款方式、交货期、装运条款、保险条款等要件与买家讨价还价，也可以凭借自己的综合优势，在报价中掌握主动。

报价前充分准备。首先，认真分析客户的购买意愿，了解他们的真正需求，才能拟就出一份有的放矢的好报价单。有些客户将价格低作为最重要的因素，一开始就报给他接近你的底线的价格，那么赢得订单的可能性就大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



其次，作好市场跟踪调研，清楚市场的最新动态。由于市场信息透明度高，市场价格变化更加迅速，因此，经销商必须依据最新的行情报出价格——“随行就市”，买卖才有成交的可能。

所以业务人员要经常去工厂搜集货源，对当地的一些厂家的卖价要很清楚。同时，作为长期经营专一品种的专业公司，由于长时间在业内经营拓展，不但了解这个行业的发展和价格变化历史，而且能对近期的走势做出合理分析和预测。

选择合适的价格术语。在一份报价中，价格术语是核心部分之一。因为采用哪一种价格术语实际上就决定了买卖双方的责权、利润的划分，所以，经销商在拟就一份报价前，除要尽量满足客户的要求外，自己也要充分了解各种价格术语的真正内涵并认真选择，然后根据已选择的价格术语进行报价。

一个精明的经销商，不但要能够把握自己所出售货物的品质、数量，而且应该把握货物运抵目的地及货款收取过程中的每一个环节。对于货物的装载、运输、货物的风险控制都应该尽量取得一定的控制权，这样贸易的盈利才有保障。

利用合同其他要件。合同其他要件主要包括：付款方式、交货期、装运条款、保险条款等。在影响成交的因素中，价格只是其中之一，如果能结合其他要件和客户商谈，价格的灵活性就要大一些。例如，对于印度、巴基斯坦等国或地区的客户，有时候你给他 30 天或 60 天远期付款的信用证的条件，或许对他具有很大的吸引力。

同时，还可以根据销售的地域特点、买家实力和性格特点、商品特点来调整报价。有的客户特别在意价格的高低，订单会下给报价最便宜的卖家，那么报价时就直接报给他你所能提供的最低价格。有的客户习惯于讨价还价，你所报出的价格，他如果没有砍一点下来就不太甘心，那么，第一次报价时可以预留出他希望砍掉的幅度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





而如果一种产品在一段时间里行情低迷，为了抢下订单，就不妨直接报出你的最低价。对于服装等季节性很强的商品，在你的报价中给客户承诺快速而又准时的交货期无疑可以让客户垂注你的报价单。

根据销售淡、旺季之分，或者订单大小也可以调整自己的报价策略。从事玻璃制品出口的某女士介绍，他们出口的产品品种规格多，所以对不同的国别、地区市场都定有比较统一的价格，回复外商查询时比较好处理，但也根据不同的季节做一些调整。面对比较分散的订单，他们的报价往往在保证公司盈利的基础上，再予以灵活掌握。

以综合实力取胜。对于自己的综合实力有信心，也就用不着一味地以低价来取悦客户了。有经销商说：报价要尽量专业一点，在报价以前或报价中设法提一些专业性的问题，显示自己对产品或行业很熟悉、很内行。所以，报价前，一方面要考虑客户的信誉，另一方面对自己的产品和质量要有信心。在与新客户打交道时，让客户了解清楚自己的情况很重要，比如请他们去看工厂，让他们了解自己的运作程序，这样客户下单时就必须容易下决心得多。

同时，从你的报价，非常了解和熟悉该行业的外商能够觉察到，你是否也是该行业中的老手，并判断你的可信度，过低的价格反而让客户觉得你不可信，不专业。有经销商介绍说，如果市场行情是每平方米一万元附近，你给客户报每平方米 1.5 万元，就显示出你是一个地道的外行或新手，客户对类似的报价肯定是不感兴趣，哪还敢给你下单。所以看你报什么价就知道你是不是行家。

最后，在对新客户报价前，一定要尽量让他了解你的公司实力和业务运作模式。只有对你和你公司具有充分的信心时，客户才有可能考虑你的交易条件，这一点很多没有经验的出口商常常忽略。经销商认为，虽然目前很多外商到处比价询盘，但良好的公司的形象和口碑能够帮助你吸引和留住客户。可以说，良好的公司形象就是招来客户的金字招牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在品牌博弈中占便宜

品牌博弈是一种研究对手行为，并相互作用和保持均衡状态的方法。将博弈的观念引入品牌运营中，可以清楚地看清对手在营销环境中的各个环节，可以有效避免竞争策略的偏离，避免市场竞争中盲目跟风带来的内耗；认清品牌真正的博弈对手，建立一种全新的互惠型竞争模式，让博弈双方共享成功的果实。

2004年年底，当伊利高层出事后，蒙牛集团老总牛根生直言："我们不希望伊利有问题，因为草原乳业是一块牌子，蒙牛、伊利各占一半……我想说的是，蒙牛和伊利的目标是共同把草原乳业做大，因此蒙牛和伊利，是休戚相关的。"

从一定意义上说，伊利和蒙牛既是市场上的对手，又是发展中的伙伴。这种竞争与合作关系是良性的。两家企业实力相当，并没有一家能吞掉另一家。而在竞争中，它们都在发展壮大，并在中国奶业市场占据显赫市场份额。

同类别的成功品牌一般都有一个优秀的竞争对手存在，彼此间他们在战略战术上均针锋相对，在品牌博弈过程中不断完善自己、超越自己。博弈者是一种互相依存的关系，真正的博弈双方清楚地明白彼此间处于一种什么状态，这就是品牌博弈所追求的均衡状态——竞合。

品牌博弈的例子在许多行业都有很多来，可口可乐与百事可乐、麦当劳与肯德基便是典型的例子，它们在品牌的博弈中双方共同成长、不断完善，把一些跟进者远远地甩在后面，就其品牌博弈双方的特质及博弈过程，有许多地方值得我们思考和总结。

品牌博弈的过程并不是一味追求雷同和寻找绝对的差异，而是要在同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



质与差异之间寻找一个完美的结合点，使对弈的品牌在消费者的心灵层面有所区分。品牌的产品基本层面若属雷同无可厚非，但品牌感召力必须要有所区分，这样品牌的个性才能够凸现出来，从而影响消费者面对不同品牌时的购买决策。

以可口可乐与百事可乐为例，从产品面我们可以清楚地看到，他们之间的每一个产品线都是针锋相对，从可口可乐对百事可乐到芬达对美年达，无论从产品的口味、包装风格都十分类似，虽然可口可乐一再向消费者强调 1% 神秘配方，但真正影响消费者购买行为、潜移默化地让消费者区分这两个品牌的是，彼此间在消费者定义和品牌定义上存在着一定的差异。

从顺序上讲，是先有品牌定义，再完善品牌核心价值（品牌个性、品牌主张）及诉求，从而顺势有了该品牌的消费者定义。品牌定义是一个设计的过程，而消费者定义是设计的结果，这样的因果关系，造就了可口可乐与百事可乐在品牌定义和消费者定义上有所区别。接下来，我们从这两个品牌的基本诉求层面，诠释他们的差异。

可口可乐一贯坚持的基础诉求是“可口如一”，而百事可乐则用“渴望无限”。从字面上理解，我们就能发现它们在表达内涵上各不相同。先说“可口如一”，透过这四个字，我们可以感觉到一种“经典和永恒”的品牌调性，而“渴望无限”则代表一种“超年轻”的心理状态，表达的是“激情和期盼”的品牌主张，这两种不同的品牌内涵诉说的是两种截然不同的生活状态，无形中便影响了消费者的购买决策。再看形象代言人的选择，喜欢张柏芝和 F4 的人，相信在年龄上至少相差 5 岁，这一切无不证明可口可乐与百事可乐在品牌定义和消费者定义上有所差异。

谈到品牌之间的竞争形式，大多聚焦到产品和价格两个基本面，但在“两乐”之间的品牌博弈，无形中是淡化这两个基本面的，他们争夺的是通过品牌诉求的不同，带来消费者心理感受的差异和消费者主体群落的差

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



别，其真正影响的是消费者心灵层面的东西。

当然，不可否认的是可口可乐是领导者，百事可乐是跟随者。作为百事可乐而言，跟随者总要付出的多一些，百事可乐知道可口可乐的直销加深度分销的模式就是自己要沿袭和依照的模式，所以业内经常有耳闻百事可乐不惜双倍的价钱去争一个现调点或是 C/D 店，百事可乐清楚的认识到，只有基础的工作做得比可口可乐更出色，才不会落后。

有人问起百事可乐成功秘诀，得到的回答是：我们找到了一个优秀对手，这就是可口可乐！以可口可乐为镜，百事可乐成长迅速，他们的策略是："永远比可口可乐在容量上多一点，永远陈列在可口可乐的旁边并努力比它多一些陈列空间，永远比可口可乐低 5 分钱……"

依照以上的实例，可以总结出品牌博弈基础是建立在博弈双方的基本共性（产品层面和品牌类别的共性和行业区位），而对于品牌定义和消费者定义上有所区分，最终让消费者从透过心灵层面，来感受品牌和区分差异。作为一个市场竞争的参与者，品牌博弈是一面最好的镜子，能够让博弈双方有足够的清醒去面对对手，无论是对于品牌力的塑造，或是产品力的提升都是一个完善和弥补。

如何争取到一个项目？

做大做强并不是一句空洞的口号，而需要忍耐常人所不能忍的苦难，付出超出常人的努力和汗水，才可能实现飞跃。蛋糕也好，利益也罢，请永远记住，守护自己应得的，并为更好地去奋斗。

很多项目，尤其是建筑工程的项目，都是采用公开投标的方式来寻找合适的公司的。随着我国政府办公公开化、透明化进程的不断加快，政府

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



项目公开招投标方式的应用也会越来越广泛。

在招投标中，最常见的是片面的、无标底的“最低价中标”。项目招投标可以通过竞争性的公开一次性报价，选择报价最低者中标，以达到降低投资的目的。

这种方法有很大的优点。有这样一个称为“旅行者困境”的故事就说明其优点所在。

话说有两个旅行者 A 和 B 从一个以出产瓷器的著名旅游胜地回来时，他们各买了一个瓷花瓶。提取行李时，发现花瓶被碰破了。他们向航空公司索赔。

航空公司估计花瓶的价格在 80～90 元左右，但不知道这两位旅客购买的准确价格。航空公司要求两位旅客在 100 元以内自己写下花瓶价格。若两人写的相同，说明他们说了真话，就照他们写的数额赔偿；如果两人写得不一样，那就认定写得低的旅客讲的是真话，按这个低的价格赔偿，但是对讲真话的旅客奖励 2 元钱，对讲假话的旅客罚款 2 元。

如果两人都写 100 元，他们都会获得 100 元。但是，给定 B 写 100 元，A 改写 99 元，则他会获得 101 元。B 又想，若 A 写 99 元，他自己写 98 元，比写 100 元好，因为这样他获 100 元，而写 100 元当 A 写 99 元时自己却只获 97 元。而给定 B 写 98 元，A 又会写 97 元……这样，最后落得两个人只写 1 元的境地。

然而，这种博弈只是一种理想假设的状况，实际的企业招投标往往都有一个成本底线。

比如现在有一个政府项目，是公开招标选择网络公司建立政府网，某公司是投标者之一。对于这个公司来说，根据过去的经验能够预算出接手这个项目的真实成本是 100 万人民币，然而这个公司并不了解其他竞争对手的真实成本。

该公司根据市场行情推断，其他公司的真实成本在 50 万～150 万元之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



间。从概率的角度去看，在 50 万～150 万之间的任何一个价格都有可能是最终的胜利者。我们简化这个问题，假设每个公司的成本只能是 50～60 万、60～70 万……120～130 万、130～140 万、140～150 万这样的整数，总共有 10 种可能，因此最终获得胜利的公司落在这 10 种价格区间中的任何一个的概率是 1/10。

如果这个公司报价 90 万，很显然，公司即使胜出，仍然要亏本 10 万元，看来 100 万的报价是底线，低于这个价格的报价对于该公司毫无意义。当然这只是这一机制的理想状况。实际当中，如果价格低于成本，破坏了市场均衡，毫无疑问会影响项目质量，不但损害中标者利益，最终还会损害招标政府自身利益。

自然从理论上说，该公司投标报价一定要高于 100 万元，不妨假设报价 120 万，根据这 10 种价格的概率，其他公司报价低于 120 万该公司惜败的概率是 3/5，即使开价 100 万，该公司不能中标的概率也有 2/5。当然开价 120 万胜出时可以赚取 20 万利润，而开价 100 万时即使胜出也仅仅是能够弥补成本而已。

由此可见，开出一个较高的价码是该公司的优势策略。每一个投标公司都这么考虑的话，所有公司的报价都会高于实际成本，结果就是所有的开价都被人为抬高。

怎样才能让公司投标报价接近于真实成本呢？

问题的关键在于采用某种激励机制来驱动投标者不说谎。如有这样一种激励方式，就是将合同判给开价最低者，但是却让他付开价第二低者的价格。

这个时候该公司如果开出的还是 120 万的报价并且是第二低的价码，而另一家公司开出的价格比这个公司要低，比如是低于该公司成本价的 90 万元，该公司最终的价格 120 万反而成了这个胜出公司的最终项目价码。在这种招投标方式下，任何一个公司的优势策略就是开出一个接近其真实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



项目成本的价格。

按照博弈论的观点具体分析招投标行为我们还可以发现：就像博弈的参加者独立决策、独立承担后果那样，投标各方也如同分别隔离审问，不准串供，他们相当于处在“两难困境”中的“囚徒”，各家只能依据自身实力、期望利润和所掌握的市场信息，自主报价，独自承担风险。

不难看出，机制设计的关键是如何让每个公司的报价有利于集体选择，并最终达到“纳什均衡”。这里其实靠的是两个制度安排：

1. 阻止公司之间的合作；

2. 制订了一套“坦白从宽，抗拒从严”的赏罚规则。

由此可见，在招投标的机制设计中，通过博弈竞争使中标价接近成本价，达到均衡合理，为招标人节约投资，提高经济效益。通过优胜劣汰，使市场竞争力低下的投标人无力参与竞争而退出市场，让有实力的投标人脱颖而出，使资源达到均衡配置，市场秩序得以规范。

脱颖而出的前提是知己知彼

《孙子兵法》曰：知己知彼，百战不殆。事实上，中外众多功成名就的企业家和众多长盛不倒的企业，都是极为善于运用这一谋略的典范。

商场如战场，在没有硝烟的商战中，面对激烈的竞争，谁主沉浮？企业如何才能在优胜劣汰的行业中如鱼得水呢？首要的一点，就是要“知己知彼”。当你涉足某一行业的时候，首先应当事先调查同行的情况，了解这一行业的现状及发展前景，这是日后掌握时机取得成功的关键之一。了解同行，就可以得到市场上各种信息，熟悉同行的盈亏，正确地把脉市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



场，看到自己经营的前途如何。

何谓“彼”？何为“己”呢？从商业经营管理的角度来说，所谓“己”，主要是指经营者自身所属的各种因素，这些因素是全方位的，它涵盖了经营管理者自身的每一环节。所谓“彼”，从广义的角度来说，所有的外在条件都属于“彼”的范畴。而从狭义的角度来说，“彼”又可以特指经营管理的对象——即已有的客户和目标消费者。

对于每一位有志于从事商业经营活动或者正在从商业经营活动的人来说，首先应当明白这一点：消费者就是我们的衣食父母、是上帝、是我们的米饭斑主，应当细致深入地去分析研究、透彻了解、准确把握他们的各种情况，真正做到知己知彼，全盘把握，心中有数。

那么，应当怎样才能有效地实施知己知彼的策略呢？

具体运作的办法有许多。不同的商家有不同的运作手法。其中最为常用的、最为需要、最为有效的方法之一，便是认真细致做好市场调研工作，掌握消费者的第一手资料，把它作为经营决策的依据。

国外许多有名的大公司在这方面做得的非常到位，很值得我们好好借鉴。

美国《华尔街日报》有一篇文章这样写道：

“没有别人比妈妈更了解你，可是，她知道你有几条短裤吗?”

“妈妈知道你往杯里水里放了多少块冰块吗?”

为了在经营管理上真正做到“知己知彼”，国外的某些公司对消费者有关情况的了解，竟然超过了母亲对儿女的了解。而且，有的甚至是连消费者本人都不甚知道或者从来没有了解过的东西或事情，他们却了解的一清二楚，甚至毫厘不差！

例如：可口可乐公司经过深入细致的调查后发现，人们在每杯水中平均放 3.2 块冰块，每人平均每年看到该公司的 69 条广告。

又例如，麦当劳公司通过市场调查，准确地知道，在某个国家，每人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



每年平均吃掉156个汉堡包，95个热狗。

而汉宝公司更是妙绝，它曾经秘密地调查过，消费者在使用卫生纸时是叠起来用还折起来用，连各自的比例是多少都有记录。

在美国，有73%的企业都有非常正规的市场调研部门，专门负责对产品的调查、预测和咨询工作，并且在每一个产品进入新市场时都进行专门的市场调查，及时了解消费者的受用情况。

很显然，深入细致的市场调查是“知己知彼”的重要手段，是作出正确的经营决策的主要依据。

某日，一位衣冠楚楚的外国人小心翼翼地敲开了北京市朝阳区一家普通居民的大门。在主人的热情引导下，客人进屋后不仅仔细地观察了这套居室的布局和厨房、卫生间的结构，而且认真仔细地了解家中各种家电的品牌、功能，还向主人询问了有关购买和使用这些家电具体的情况。看来，这位客人对所有家电都十分感兴趣。主人十分惊讶，一问才知道，原来这位客人竟然是瑞典伊莱克斯公司的首席执行总裁！

跨国公司的执行总裁竟然亲自深入普通老百姓家搞市场调查，在我们的许多人看来也许是不可思议的事情，但是，外国人却把这看作是一种必需的工作程序。由此可见他们对“知彼”的重视程度。

除了对对手有所了解外，企业还必须认清时局，反观自己，需要对自己和对方都要能够看得清，认得准，知己知彼，才能百战不殆，才能胜出全局。

香港电灯是香港第二大电力集团，1890年12月1日开始向港岛供电，一直是香港的主要电力供应商。随着第二次世界大战后九龙新界人口激增，工厂林立，它后来居上，赚得盘盈钵满，还筹划向广东供电。

经济的发展使电力的需求旺盛，所以香港电灯公司的收入非常稳定，加上香港政府准备实行“鼓励用电”的制度，用电量也多就会越便宜。所以香港电灯公司的供电量将会有大幅的增长，盈利自是水涨船高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



香港电灯是拥有专利权的企业，不可能会有第二家电力企业在香港与其竞争。可以说，在香港电力市场上，香港电灯处于垄断的地位，能够确保盈利的稳定。这正是李嘉诚青睐香港电灯的主要原因。香港电灯的诸多优势，使众多商家垂涎欲滴，跃跃欲试。除了李嘉诚的长江实业外，英资的怡和实业以及佳宁等资力雄厚的大集团，对这块肥肉都有觊觎之意，且已经开始采取行动。虽然李嘉诚对于香港电灯渴望已久，但是面对强敌，他丝毫不为所动，坚持以退为进，避免正面交锋的策略。他是在静观其势，寻找机会。

1982 年 4 月，市面有了置地公司即将着手收购香港电灯的风声。人们都以为长江实业（集团）有限公司、佳宁集团也会参与竞购，所以香港电灯、置地、长江实业（集团）有限公司、佳宁集团的股票都被炒得很高。1982 年 4 月，置地公司准备收购香港电灯的消息，在市面上已经成了公开的秘密。4 月 26 日，正值周一，香港股市一开市，置地公司便以锐不可当之势，一举收购了香港电灯 2.22 亿股股份。按照收购及合并委员会规定，超过 35% 的临界点就必须全面收购，持股量要过 50% 才算收购成功。所以为避免触发全面收购，置地将增购的股份控制在 35% 以下。置地重拳出击，最后以高出市价 31% 的条件，顺利完成了对香港电灯的收购。长江实业（集团）有限公司与佳宁欲竞购香港电灯的传闻迅立即化为乌有。佳宁集团此时也面临着危机，而长江实业（集团）有限公司并不急于出手，故意让置地的收购如愿以偿。置地在香港的急速扩张，使它的现金资源很快消耗殆尽，无奈之下，它开始向银行大举贷款，负债额高达 160 亿港元。

李嘉诚之所以暂时不采取行动，正是经过仔细分析和深思熟虑之后的结果，他认为置地此时的收购行动，志在必得，士气正旺，如果与之碰硬，置地必会竭尽全力而战。以自己目前的实力，取胜的可能性尚小，只能等待时机。所以最终，在置地筋疲力尽无计可施之时，李嘉诚终于一下扭转局面，变小为大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



谁也没有永恒的优势

企业和个人永远处于竞争之中，没有永远的优势，也没有永远的模仿。在我们身后的选手总是能比我们当初的成长要快得多，请不要低估你的对手，模仿者一样可以超过发明者，后来居上几乎是完全可能的事情，只要你稍一松劲就会被人超越。

阿迪达斯的经营策略一直被奉为业界的金科玉律，但是这种资源和能力很容易被别人很快学会和建立起来，并不存在什么壁垒。当然，即便很多公司都模仿这种策略进行操作，阿迪达斯仍然是当时最优秀的，也许正是这一点使得阿迪达斯过分自信无人能够超过他，而固守原地不肯创新，给模仿者超过自己创造了机会。

耐克之所以能够比其他公司略胜一筹，就在于它善于发现机会，抓住不放，发起攻势。耐克的成功与其说是阿迪达斯的失误，不如说是他的骄傲。在与日本虎牌合作积累了一定的启动资本以后，当运动鞋市场需求大幅度增长时，耐克充分研究了消费者人口因素、心理因素等，于是不失时机地迅速进入；在阿迪达斯尚未醒悟时，耐克迅速扩张一点点蚕食掉原本属于阿迪达斯的市场份额，成为制鞋业的一匹黑马。

阿迪达斯的失败具有一定的普遍性，与一些处于行业领导地位的大公司一样，表现得自负、自满、反应迟钝、故步自封，与其说他是被别人打败，不如说是他自己打败自己。企业之间的竞争有着太多的未知数，伴随着环境的变化和竞争的加剧，没有永远的优势，也没有永远的第一。事物总是发展变化的，一个企业必须随时监视和扫描内外部环境的振荡变化，分析机会与威胁的存在方式和影响程度，那些只知固守过去的成功经验、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



缺乏与时俱进战略思想的企业，最终必将被历史所抛弃。

为此，企业必须成为增长型战略，以多样化促进规模经济的实现。一方面要着重同心多样化，发展各类运动用品以至于运动器材的相关产业，充分利用现有品牌产生巨大的协同效应；另一方面加强水平一体化进程，通过购并其他制鞋行业来减少竞争对手，实现规模扩张，提高市场份额，创造良好的企业环境，促进企业实现更高程度的规模经济和迅速发展。同时要研究国际化经营策略，必要时可以实施战略联盟，通过合资合作等方式联合其他竞争者，共同对付行业的领跑者。

竞争永无止境，没有永远的优势，也没有永远的模仿。我们正处在一个不连续的时代，任何新机遇的错失都可能是致命的打击；身后的选手总是能比我们当初的成长要快得多，请不要低估你的对手，模仿者一样可以超过发明者，后来居上几乎是完全可能的事情，只要你稍一松劲就会被人超越。海尔的张瑞敏讲“对于如何把大公司由大变小很头痛”，说的就是公司做大以后很难再具备创业初期的朝气、灵活和敏锐，如果不能时刻警惕、与时俱进，就不能逃脱失败的命运。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十六章

义利博弈：重道德还是重利益

利益是社会永恒的主题

墨佛史屈教授在他那本启发性的《影响人类的行为》一书中写到：“行动出自我们基本上的渴望……而我所能给予想劝导他人的人——不论是在商业界、家庭中、学校里、政治上——最好的一个忠告是：首先，激起对方的急切欲望。能够做到这点的人，就能掌握世界；不能的人，将孤独一生。”

卡耐基每年夏天都到缅因州钓鱼。他个人非常喜欢草莓和乳脂作饵料，但他知道，鱼儿较喜欢小虫。因此，每次去钓鱼，他不想自己所要的，想的是鱼儿所要的。卡耐基的钓钩上不装草莓和乳脂，从来都只挂着一只小虫，似乎在说：“鱼儿啊，你不想吃吃这只美味的小虫吗？”

卡耐基无疑是擅长洞悉他人心理的专家。他知道如何利用心理学中的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“喜好效应”，如何投“鱼”所好，从而获得自己想要的结果——鱼上钩。其实何止是钓鱼，任何人无论做任何事，要想取得成就，首先要获得相关人士的好感和信任，再顺理成章地对他人施加自己的影响。因此如果我们要想获得某种结果时，为什么不同样地使用这种常识呢?

李罗·乔治就从中得到了不少启发。常常有人问他，当所有那些战时的领导人物——威尔森、欧蓝多、克里门索——被踢开和遗忘时，他为何仍然能掌握大权。他回答说，如果他的出人头地有任何理由的话，可能是因为他早已知道：要钓上鱼的话，饵必须适合鱼。

没错，要想不踢开和遗忘，你只有不断给予别人想要的，这样别人才会一如既往地拥护你。因此，唯一能影响别人的方法，是谈论他所要的，并教他怎样去得到。

在纽约一家银行工作的芭贝拉·安德生，为了儿子的健康考虑，打算搬去亚利桑那州观凤凰市。受卡耐基钓鱼论的启发，她写了下面的一封信结凤凰市的十二家银行：

“敬启者：

本人在银行工作已有十年经验，应为快速成长的贵银行感兴趣。

本人曾在纽约银行家信托公司各部门工作，现已升为分部经理，熟悉银行各部门业务，包括与存户之关系、信用、贷款及行政。

本人将在五月迁居凤凰市，深信能有助于贵银行的成长与获利。本人将在四月三日前后一星期到达凤凰市，如能蒙赐机会，使本人显示如何有助于贵银行达到目标，则感激不尽。”

这封信发出后，十二家银行中有十一家来信请她去面谈。为什么会有这样好的效果呢?安德生太太没有说她要什么，而只在信中说她可以在哪些方面帮助他们，是看重他们的需要，而不是她自己的需要。

贪婪是人性的弱点，因此不自私而存心帮助别人的人，就会有很大的收获，因为他没有什么竞争者。欧文梅说：“一个能从别人的观点来看事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



情，能了解别人心灵活动的人，永远不必为自己的前途担心。"

成功者总是最善长知道他人的喜好和需要，并巧妙利用这种喜好和需要来达到自己的目的。但有时他人可能会没有某种喜好和需要，这时应该怎么办呢？我们来看看下面这个推销员是怎样做的。

麦克·魏登是壳牌石油公司的一个推销员。他的从业时间虽然不长，可是非常富有野心，一心想成为他所属区域里业绩第一的推销员，因此他不辞辛劳地在各个加油站之间奔波。事实上，在他的努力下，他的业绩还很可观，但是有一个加油站却使他的努力受到了影响，这处加油站由一名老人担任经理。由于这位老人有些不太良好的习惯，因此加油站看起来比其他加油站脏乱。麦克用了许多方法，但仍然无法使这位老人改善加油站的脏乱面貌，这直接导致了该加油站的汽油销售量持续下降。经过多次劝导和诚恳地谈话都没有效果之后，麦克决定邀请这位经理去看看他地区内最新的一处壳牌加油站。

这位经理对新加油站的设施印象深刻，而当麦克下一次去看他的时候，他的加油站已变得干净，而且销售量已经增加，从而使麦克达到了成为区域内业绩第一的目标。他过去的谈话和讨论都没有收到效果，但是他引起了那位经理内心迫切渴望的需要，以及邀请那位经理去参观了现代加油站之后，他达到了他的目标，这样那位经理和麦克都得到好处。

这里，有必要再重复一遍奥佛史屈教授那充满智慧的忠告："首先，撩起对方的急切欲望。能做到这点的人，可以掌握全世界；不能的人，将孤独一生。"

选择道德拒绝利益

人生在世，每个人都有自己做人的原则，这是每个人的自由。但是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在道德与利益发生矛盾时，还是应该选择道德，拒绝利益。

每一个人都有面对职业生涯中出现道德危机的时刻。也许你会很自然地选择不违背你的道德观的做法。但当你体面的工作、家庭的幸福、自己的价值感都处在危险中的时候，你能保证你会做什么吗？这又是人生中的一种博弈。

1994年，哈沃德·戴维森就面对了这样严峻的考验。那时，他是一个银行投资家，在亚洲的一个国家工作。他处在将要做成一笔令人眼热的5亿美元投资额的生意中，这项投资用于亚洲某国家的公用设施。“我们已经为这笔合同投资了1100万美金，”戴维森先生回忆说，他现在是Redwood城里的一家管理咨询公司的金融咨询师。“在最后一分钟，一位政府官员接近了我。”官员的意思是：给他回扣，否则就不要指望这笔合同。“对他来说，这是像夜晚过后白天就要来临一样的合理。”戴维森说。

本来答应他的要求是很简单的。毕竟，这种交易是很普通的——在亚洲的文化中甚至是可以被接受的。在亚洲，戴维森说，为政府官员提供报酬叫做“茶水费”，就像美国饭店中的小费，是对服务的回报，是为了使事情更好办。

这位官员显然对这种交易是很老练的，甚至告诉了具体的处理细节，把钱付给一个中介，不会留下任何书面的痕迹。戴维森先生只需将这笔款子作为一笔某中介为公司提供服务的费用填报。

他花了一天的时间做决定。他打算彻底想个明白，不单是这笔生意，还包括自己内在的职业道德感。“我计算了这笔合同已经发生的总投入，”他说，“还有投入的4个月时间也要灰飞烟灭了。”

但是使他心烦的是他将来的感受。“如果我付了这笔钱，明天或者下个月，我如何来认识自己？”他说。“想象一下3年后你自己不得不在官员的调查中作证的场面。”更糟糕的是，他补充道，在某个时候，他将不得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不向自己的孩子们做出解释。

戴维森先生的内心反应是拒绝，但他还是花时间考虑能使官员满意的办法，保存生意的同时仍然坚持他的正直。但最终他还是无法绕过他认识到的事实：官员拼命为自己的包里塞钱的时候，他的许多同胞还在挨饿。“我找不到解决这个问题的任何可行的办法，”他说，“如果他们说‘我们想做这笔生意，但我们希望你为我们教育基金捐一笔钱’，这是合法的、光明正大的，我想我还会在那里待着。”

做出这样一个决定的孤独感使他想到了共同为这个合同工作的同事，“我们有想把尽可能多的人引入解决问题的行列的趋势，”他说，“通常作为一个群体做出一个困难的决定会使我们更轻松些。”

他感到他甚至不能同银行的上司分享这个决定，如果他们命令他支付贿金怎么办？如果有更多人的参与，他如何能保证整个肮脏交易不会泄露给媒体？“一起分享的秘密就不再是秘密，”他说。或者，像一位智者曾经说过的，“3个人守住秘密的前提是另两个人死掉。”

最终，他拒绝了，这笔生意被放弃。结果是为公司招致了来自于不明真相的公众的声讨热浪，新闻评论家大声质问是否这个大公司不知道如何接受这样一笔来自于国外土地上的数额巨大的生意。

然而这个决定为戴维森带来的结果是美好的，他后来向上司吐露了一切。公司高层主管认为他做出了正确的决定，在他的部门度过幸运的一年后，他为自己获得的晋升兴奋不已。

但那也可能成为一场灾难。在另一种不道德的、不择手段获得利润的企业文化中，他可能被冷落到一边，被同事明目张胆地轻视或者贬低，他的职业生涯可能就此走到死亡般的停滞中。即使有这种可能，他仍然感到他做出了正确的决定，“如果我那样做了，我觉得我只能做永远不被人信任的、次要位置的人。”

当然，很多主管处于同样的状况时会做出相反的决定。在随后的进程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中他们中的一些人被抓捕、被告发、被唾骂。其他一些人确实已经逃脱了处罚。人们常常对在国外的贿赂丑闻中落网的贿赂者那些毫不悔罪的声音感到震惊。对他们来说，不付回扣对他们国外的主顾是一种侮辱。“那是他们的文化，我们怎么能强加给他们我们的道德标准呢?”

在一个竞争高度激烈的世界上，接受戴维森先生的观点要承受相当大的压力。当老板说“无论做什么”都要完成销售任务的时候，销售人员很快就将此视为一个很容易识别的隐藏代码，翻译出来是：“做你们必须做的，只要它不会危及到我。”还有一种“从众”的社会压力，不“从众”的人会受到排斥。

对于戴维森先生的不从众，我们能从中领悟什么呢？对他，那不仅仅是做出一个正确的决定的例子，而是做出了符合自己道德观的决定的样例。就是要在道德和利益的博弈中，认清自己的选择。

不与时代潮流脱节

我从不间断读新科技、新知识的书籍，不至因为不了解新讯息而和时代潮流脱节。——李嘉诚

人们在面临现在多变的市场的时候，如果不跟随市场潮流，还相信所谓的行业默契，就会被市场淘汰。因此，只有根据市场变化，打破行业默契，做出顺应潮流策略的人才能生存下来。

明代宋濂《宋文宪公全集》中记载了这样一个故事：

玉戴生和三乌丛臣是朋友，玉戴生对三乌丛臣说：“我们应该勉励自己，有一天站在权势人的门前，也不迈进去!”

三乌丛臣很同意，就说“起个誓!”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



王戴生宰羊蘸血，拉着三乌从臣跪下，对天发誓："同心同德，不追求利禄，不受高官引诱，不依附奸佞，不改变自己的品行；如果违背，神明定杀无赦！"

后来，两人去晋国做官。出发前，王戴生再三叮嘱，三乌从臣发誓："誓词还在我耳边回响，我怎么会忘记呢？"

晋国由赵盾把持朝政，许多人都投奔他。三乌从臣想拜见他，又怕王戴生知道。想来想去，还是去找赵盾。这天，三乌从臣半夜起身，鸡叫头遍，来到赵府门前，希望没有人看见。刚刚迈脚入门的时候，他发现有人在屋檐下正襟危坐。由于天色很黑，没有看清楚讲究是谁。三乌从臣觉得奇怪，还有人能够比他来得早。他举去火把一照，原来是王戴生。

人们对某种权力表现得忠诚服从，实际上并非兴趣使然，而是人们对服从一种选项择的纳什均衡。因为在人们的预期中，往往先假定别人绝对会服从，这样为了自己的利益最大化，也只能选择服从。

在面临有权势的上司时，面临的选择有以下几个：选择 A，不巴结，落选；选择 B，巴结，落选；选择 C，巴结，升官。在这些选择里面，如果选择巴结上司会有升官司的机会，而其他人也会面对同样的局面。假定两个人竞争一个官职，对于 A 来说，只要他选择了巴结，而如果 B 选择不巴结，职位自然属于 A；即使 B 也选择巴结，就需要一个附加的条件——他巴结得比 A 更到位，这样才能得到仅有的一个位置。

在这个过程中，利害计算在每一个参与者那里都是超越一切价值与信念的。我们仅就上面故事中两个人的关系来看，可以看出故事中包含的"囚徒定律"基本精神——背叛。无论对方做出什么样的策略选择，背叛对方，都能够让自己获得收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



解除人际困境的方法

没有任何一个有钱人可以伟大到不需要朋友。——法国谚语

人是社会动物，每个个体都有其独特的思想、背景、态度、个性、行为模式及价值观，然而人际关系对每个人的情绪、生活、工作有很大的影响，甚至对组织气氛、组织沟通、组织运作、组织效率及个人与组织之关系均有极大的影响。那么我们应该怎样来处理人际关系呢?

在现实中，契约是处理好人际困境的最好方法。契约可以分为三种:法律契约，道德契约，感情契约。

法律契约是大家经常能见到的，个人或者公司之间订立的各种合同，转让文书，借据，发票，甚至遗嘱等等所表述的受到法律认同和保护的这种人和人之间的关系，都属于法律契约。

道德契约，通过道德来约束的种种关系。例如某个人不尊敬长辈，众人会谴责他，众人和某人之间发生的关系就是道德契约。又如某个人经常扶老奶奶过马路，大家送他“好青年”称号，这也是一种道德契约。等等，道德契约通常没有具体的载体，看不见摸不着，但是道德契约确是社会中的所有人共同参与的一个无处不在契约，其约束力也没有法律契约那么强烈，也不一定必然发生。道德契约是一个弱的契约关系。

感情契约，各位肯定想到了，就是感情的因素发生的种种关系。情人之间的爱情契约，兄弟之间的手足契约，朋友之间的友情契约，同学之间的同窗契约，和敌人之间的仇恨契约等等。感情契约比较难以掌握，捉摸不定。父母和孩子之间的感情应该是很强烈的吧，可是也有人和父母难以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





沟通，感情只剩下道义上的赡养，甚至会因为其他的感情而是这种血缘上产生的感情完全改变。例如，地主的儿子参加了革命，强烈的阶级情感超越了父子之情，可以亲手铲除作恶多端的父亲。更难以捉摸的是情人之间的感情契约，随着感情的变化，若有若无，时而加强，时而失去约束力。情人契约通常会约束对方忠贞和专一，而随着感情的变迁，这种情人契约渐渐也会失去约束力。

契约的作用就是规定约束对方的行为，若一方违反契约，会受到适当的惩罚。

法律契约的规定是严格的，约束力很强，如果违反法律契约受到的惩罚也很严重。例如，没有驾照就驾驶汽车，如果被发现，就会受到法律规定的惩罚。

道德契约比较松散，但是社会所有的人舆论力量也很大，因为道德契约是全社会共同签订的一个契约，而且深入到生活的各个细节，所以违反道德契约虽然不一定受到实实在在的惩罚，但是，触怒了大众，违反了大家的共识，受到全社会舆论的谴责和抨击，想在社会尊严的存在就会受到影响。

感情契约的约束更加松散，而且善变，即使被违反，受到的惩罚也只是感情上的惩罚，例如，情人之间的欺骗，受到的惩罚将会是遭到对方的抛弃，失去爱人的痛苦，就是惩罚。

法律契约，道德契约，感情契约，三者就可以组成任何人之间的所有关系，自己和他人之间的关系，同样也可以分解为这三种契约关系。用这三种契约关系来理解人际关系，能够帮助我们省力不少，这是处理人际关系的一种博弈选择。

在人际困境的处理上，职场里的对不同级别员工的监督职能利用，以及企业对员工任务完成的奖惩，能把人际关系简单化，同契约的利用一样，是处理人际关系的有效的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从博弈角度看许诺和威胁

博弈论专家认为，威胁与许诺的界限非常模糊，只取决于你怎样称呼当前的情形。

一个无条件的行动（不计代价、只要胜利）可以使这个参与者获得策略上的优势，抢占先机，率先出招。即便你并未真的先行，仍然可以通过对一个回应规则提出一个承诺，获得相仿的策略优势。虽然你是跟在别人后面行动，但这个回应规则必须在别人开始行动之前就实施。父母对孩子说："除非你做完作业，否则不许出去玩。"实际上就是在确立一个回应规则。毫无疑问，这个规则必须在这个孩子跑出去之前就开始实施，并且明确宣布。

许诺是对愿意与你合作的人提供回报的方式。检察官会向一个被告许诺说，只要他愿意成为公诉方的证人，检举同案中的其他被告，他就会得到宽大处理。

许诺同样可以分为强迫性的和阻吓性的两种。强迫性许诺的用意是促使某人采取对你有利的行动，比如让被告摇身一变成为公诉方的证人；阻吓性许诺的目的在于阻止某人采取对你不利的行动，比如黑帮分子许诺好好照顾证人，只要他答应保守秘密。相仿地，两种许诺也面临同样的结局：一旦采取（或者不采取）行动，总会出现说话不算数的动机。

有时候，威胁与许诺的界限非常模糊。威胁与许诺的界限只取决于你怎样称呼当前的情形。老派的歹徒会威胁说，假如你不给他一点银子，他就要加害你。假如你没有给，他就会动手"修理"你，从而造成一种新的情形，而在这种新的形势下，他又会许诺说只要你给他一点银子，他就会住手。随着形势转变，一个强迫性的威胁会变得和一个阻吓性的承诺差不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



多；同样，一个阻吓性的威胁与一个强迫性的许诺的区别也只限于当时的情况。

显而易见，在你作出一个许诺的时候，你不应让自己的许诺超过必要的范围。假如这个许诺成功地影响了对方的行为，你就要准备实践自己的诺言。这件事做起来应该是代价越小越好，因此也意味着许诺的时候只要达到必要的最低限度就行了。

不那么容易看到的是，适度原则其实同样适用于威胁。你不应让自己的威胁超过必要的范围。这么做的理由相当微妙。

为什么美国不会威胁日本说，假如日本不同意进口更多的美国大米、牛肉和柑橘，美国就要动武呢？虽然动武的想法有可能博得美国一些农场主和政治家的欢心，但同时却存在几个很好的理由，说明不能这么做。

1. 没有人会相信这么一个威胁，因此这个威胁不会奏效。

2. 哪怕这个威胁真的管用，日本也不傻，一定会重新揣摩美国究竟是不是它的盟友。

3. 假如日本不肯进口更多柑橘，美国说到做到，当真实施自己的威胁，其他国家就会谴责美国选择了一个很不恰当的惩罚方式，日本更会怒不可遏。不过，假如美国不实施自己的威胁，又会让自己日后的信誉大打折扣。无论是不是实施自己的威胁，美国都将遭到失败。

4. 这个威胁由于引入了一个本来毫不相干的因素——武力——而使原来的问题变得模糊不清。

上述各点的核心在于，这个威胁大而不当，对方难以置信，而自己又不能说到做到，更别说进一步确立自己的信誉了。

博弈的参与者发出威胁的时候，首先考虑的问题可能恰恰相反，认为威胁必须足够大，大到足以阻吓或者强迫对方的地步。接下来要考虑的则是可信度，即能不能让对方相信，假如他不肯从命，一定逃脱不了已经明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



说的下场。若是在理想状况下，再没有别的需要考虑的相关因素了。假如受到威胁的参与者知道反抗的下场，并且感到害怕，他就会乖乖就范。

为什么诚信会得好报？

信用是难得易失的，费十年功夫积累的信用，往往由于一时的言行而失掉。

从经济学的角度讲，诚信是人们在重复博弈、反复切磋中谋求长期的、稳定的利益的一种手段。而从博弈的角度讲，诚信是基于利益需求而做出的一种策略选择，而不是基于心理需要而做出的道德选择。

对于“诚信”，其实是一种价值取向，是一种道德规范和行为原则。从经济学的角度讲，人的社会行为的基本动机是谋求个人利益的最大化。诚信也是一样，它是人们在重复博弈、反复切磋中谋求长期的、稳定的利益的一种手段。

从博弈的角度讲，诚信是基于利益需求而做出的一种策略选择，而不是基于心理需要而做出的道德选择。为什么这么说呢？下面我用博弈论中一个简单的例子来给大家分析一下。

假定 A 是一名生产商，B 是一名销售商，双方约定做一单 100 万的生意，那么双方博弈后会出现四种情形：

1. 双方都讲诚信，A 按时交货，B 也按约付款，这样两人都会得到 100 万的利益。

2. A 讲诚信，按时交货，而 B 不讲诚信，未付款，这样 B 会得到最大的利益，得 200 万，而 A 吃了亏，得到—100 万的利益。

3. A 不讲诚信，收了钱不交货，那么 A 会得到最大的利益，得 200 万，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而 B 吃亏，得—100 万的利益。

4. 双方都不讲诚信，互不信任，生意泡汤，各自得到 0 的利益。

从分析中可以看出，为了追求自身的最大利益，双方都希望对方能够讲诚信，而自己则不愿意讲诚信，因为只有在不讲诚信的时候才有机会实现利益的最大化，讲诚信的人很有可能要吃亏，于是，双方都会选择不讲诚信，最后不欢而散。出现这种结果的前提是，双方做的都是“一锤子买卖”，即这种博弈只进行一次，A 和 B 都无法根据这一次的博弈结果再组织一次博弈，再做一次选择。比如在旅游景区的商店，商品价格往往非常贵，偏离商品实际价值，就是因为他们做的基本都是“一锤子买卖”。可假如这种博弈是重复的、连续进行的，这时，如果 A 与 B 想保持长期的合作关系，无论是 A 还是 B 都知道，如果有一次不讲诚信，将会失去以后长期合作的机会，这样，为了获得更长期、更稳定的利益，双方都会理性的克制投机行为，A 会按时交货，B 会按约付款，双方都会选择诚信与合作，于是必然出现了第一种博弈结果。这时双方的综合利益最大化，实现了策略上了“合作均衡”。

由此看出，要想使诚信成为博弈者的主动选择，一次性的博弈与重复性博弈是非常关键的。那些专注于一次性博弈的人，肯定是不讲诚信的，比如现在大家经常收的手机中奖短信，你会天天中奖吗？不会，这就是一次性博弈，那么大家都肯定会选择不讲诚信，所以你不会按照短信的要求汇钱，同样对方也不会兑现短信中的承诺。不过现实中，企业之间的生意，则基本上都是重复性的博弈，这样为了获得更长期、更稳定的利益，企业之间必然会选择讲诚信，而那些不讲诚信的企业，或许会一时获得较大的利益，可长远看来，它失去了与其他企业合作的机会，是不会生存下去的。

毫无疑问，诚信是企业的一种无形资产，是企业能够长期稳定发展的重要推动力，它虽然不像有形的物质财产那样能给企业带来直接的市场份

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



额和利润，但是作为企业一种良好信誉的象征，它却能赢得良好的客户资源以及合作伙伴的信赖和尊重，从而节约和降低交易成本，缩小交易范围，它是企业的一笔重要的无形财富。相反如果一个企业不讲诚信或许能使企业在短期内获得一定的利益，但最终必将失去客户的信任和合作伙伴的维护和尊重，作为一个市场主体也必将难在市场中立足，最终损害的也必定是企业自己的利益。

以上对于诚信与企业之间的分析，同样适用于人与人之间的交往合作。总而言之，诚信也是一种博弈，一种看是无形，实际能够带来巨大效益的博弈策略。

以牙还牙明智吗?

"以牙还牙"策略的问题在于，任何一个错误都会犹如回声一般反复出现。一方对另一方的背叛行为进行惩罚，从而引发连锁反应。对手受到惩罚之后，不甘示弱，进行反击。这一反击又招致第二次惩罚。无论什么时候，这一策略都不会只接受惩罚而不做任何反击。

《旧约全书·申命记》："以眼还眼，以牙还牙，以手还手，以脚还脚。"比喻针锋相对地进行回击。在博弈中，"以牙还牙"是一个非常著名的策略，最广为人知的一点是这个策略能够促成高度的合作，不仅两个采取"以牙还牙"策略的玩家相遇时会出现稳定的合作，而且"以牙还牙"策略还能诱导或强迫采取其他策略的玩家也和它合作。

有一个有名的博弈论试验，证实，无限博弈的纳什均衡是"以牙还牙，以眼还眼"策略，英文是"tit－for－tat"。也就是说一个人最优的与人相处的策略是，当别人对你好的时候，你就对他好；当别人欺负你的时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



候，你就欺负他；他永远对你好你就永远对他好；他永远欺负你就永远跟他对抗，直到他开始对你好。这个均衡是依据对很多人的试验得出的，也就是说人们普遍接受这样的相处规则，觉得只有这样大家在一起相处才会愉快，才会长久。

“以牙还牙”是重复囚徒困境博弈时的最好策略。“以牙还牙”是一种和直觉不太一致的方法，在一对一时它没有胜过任何一种规则，因为它首先选择合作，然后复制对手的选择；它最后获胜是因为它总分最高，因为阴险规则相遇时会火并，所以“以牙还牙”渔翁得利，靠敌人消灭敌人。如果我们留意生活的话，在日常生活中可以找到做到“以牙还牙”的人，他一定不是一个要小聪明的人，而且他的原则性很强，熟知“人不范我我不范人，人若范我我必范人”理论。

做大智慧的人，就要开始选择合作，并内心平气和地接受对方的背叛，然后选择对手上一步一样的选择。如果对手选择合作，就要忘记以前被背叛时的愤怒，选择合作（需要好的心态）。切忌不要产生和对手同归于尽的心态，对手比我们多一点就多一点，我们是靠总体来取胜的。

“以牙还牙”策略有很多前提条件，无限次重复，合适的权重。如果是有限次博弈，最优策略是“总是背叛”；如果背叛能带来百年一遇的好处，也应该选择背叛。博弈论简直就是学术界的厚黑学，承诺和合同都只是一种策略，只要报酬够高而惩罚相比较不大，就应该选择背叛。只要缺乏监督或者相应惩罚，政府可以堂而皇之背叛老百姓，高官可以背叛组织纪律，基金经理可以背叛投资者，因为博弈论指出选择背叛时他们最优策略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十七章

组织博弈：先协调后发展

企业中的两对博弈关系

一般来讲，企业中之中存在两对博弈关系，一种是企业与员工的博弈关系，一种是员工与员工之间的博弈。

我们知道，企业中存在两对博弈关系：企业与员工的博弈关系；员工与员工之间的博弈关系。

在第一种关系中，企业与员工的关系是相互对等的，是相互选择的博弈。即：员工可以选择企业，包括员工作为投资人选择企业和员工作为就业者选择企业。也就是说，员工可以在企业之间充分流动；同时，企业也可以选择员工，包括出资人和就业者，也就是既可以辞退就业者，也可以放弃出资人。总之，企业对员工的选择，或者员工对企业的选择，都应具有流动性和动态性，而不应是固态性和僵化性的。但是从企业所需要的应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有的稳定性，以及企业充满活力的要求这些角度来看，员工对企业的选择，或者企业对员工的选择，都需要有相互的稳定性，也就是说员工和企业的相互关系应该是一个强调和谐与合作的良好组合关系。

博弈是一个参与各方相互作用的过程。人才与组织都是依据自己的成本收益来决策和行动的，是以自己的利益为导向的。组织采取各种措施，以期留住对自己有用的人才，而人才却在不断追求更有利于个人价值实现的工作环境、工作状态和工作待遇。人才做出流动决策并最终发生流动的过程就是双方博弈的过程。

企业和人才之间之所以出现博弈的原因有二，一是企业和人才之间目标不一致。人才是具有多维需求即企业角色需求、社会角色需求和家庭角色需求综合作用的结果。而且在某一特定阶段，人的某一方面需求占据着主导地位。而企业考虑的目标则不同，他们关心的是员工给企业带来高的营业额、高的利润、高的经济回报率等指标。二是企业和人才的信息不对称。我们知道，现实世界除了信息不完全以外，还存在信息分布不对称的问题，即博弈双方拥有的信息量是不对等的。企业没有营造一个充分沟通，信息共享的环境，使得企业和人才之间信息交流很不流畅，在这样的情况下，企业和人才在做决策时都会依据各自的利益为导向采取各自的博弈行为。

随着知识经济的到来，企业和人才关系向着契约式和交易性方向发展。企业和人才必须充分考虑对方的利益，否则，契约就无法达成，交易不能实现。同时，企业和人才也必须对对方可能采取的行动保持高度的警觉。

同时，建立企业和人才之间的合作性博弈，以减少人才流失的途径：

首先，树立企业与员工是合作伙伴关系的理念。该理念承认人才在企业中的地位，能够对人才产生持久的激励效应，从而降低其离职意愿。使人才自身利益与企业长远利益结合起来，从而提高人才对企业的忠诚度，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



降低人才的离职意愿；

其次，营造一个充分沟通，信息共享的环境，建立一个信息共享的电子化互动平台，使人才能够自主方便地了解到各种所需的信息和知识，一方面增加了人才的知识，另一方面加强了人才之间、人才与管理者之间的交流。通过这种开放式沟通，还可以随时了解和关注人才中存在的各种问题，有利于对人才流失的防范。使企业和人才双方的利益都达到最大。

企业中存在的第二种博弈是员工与员工之间。在这里把相对“资源不足”甚至很少的员工喻为“穷员工”，而相对拥有“资源比较多”的员工喻为“富员工”——相对有残疾的跛子，我们这样可以自由行走的人；外地员工和相对优越的本地员工的比较；相对一个失败过受过挫折的人和有热情高涨、有心态的人来说。

当然，“富员工”和“穷员工”的泛指还不尽这些。还比如：一个成长环境一直不错的员工和还“没见过世面”的员工，或者一个在城里长大的年轻人和一个来自农村的年轻人相比，前者常以为，小事情何必那么认真干，后者是看到一丝希望，便想办法在此突破；一个高学历的员工和一个相对学历较低的员工相比，总是发现前者不愿沉下去工作，认为这不是他们想要的，后者便想这就是起点；甚至是一个外貌条件优越的女性员工与一个面貌朴素的女性员工，前者总是路子多多或者想着有个嫁人就是终极目标了，后者也许会多了几份安分；还有那些已经获得过一些成绩的资深人士和还没有经验的新手，前者获得一些成绩后就止步不前，做人做事的态度都变了，所以后者往往很快将就能其超越；能力较强的“聪明”员工和能力相对弱的“愚钝”员工，前者总是在心里想其实这个能力我是有的，后者则会努力的表现，把“愚钝”这个帽子扔掉。等等现象。

或许吧，“富员工”先前已经有了“成功的经验”——其实获得“成功”不用那么费力，在他们的印象中，“实干”就是一种苦力，是一种比较低廉“付出”，就如同你让一个刚毕业的大学生老老实实的一家一家地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



去拜访客户，他会认为你们把销售工作搞得太低廉的，说：“销售又不是卖体力的”。或者你给他们一些训练，他们会认为你是在故弄玄虚，是没有必要的。他们想象的都是富丽堂皇的建筑，和潇潇洒洒空中飞行部队。他们“下乡”来干活，不是想创造什么，而是求明星型的体验式工作。他们往往会说其实这些我都懂，但是我缺乏实际体验！于是他们养成了任何事情都是镀金式的工作，这种镀金式工作方式会让他们对任何事情都停留在面上，可怕的事是他们以为已经下过水了，并亲眼看到的“冰山的一切”，可是对于“冰山”的真实面貌却永远无从得知了！

还或许，“富员工”已经拥有资本，他们不再为“生存”而拼搏，所以他们会好好的“生存”着。有时候他们也想不通，怎么没有先前那么有力量了，想不通是什么限制了他自己。可是看看身后的“靠背”，还是不自觉地靠了上去——既然有，又是自己努力得来的为什么不靠呢，而且只是稍息以下。一开始他们不会“靠”的太久，可是后来他们探头看看还有好多人还在“后面”，憩的时间长一点点也没什么了，于是在“温水”里心安理得着。

决定博弈结果的管理者预期

在企业发展的进程中，管理者应该从博弈论中学习到发挥更大作用的方法与技巧。当然，由于职业化管理的条件不成熟，企业家主导经营管理的管理模式还将一直持续相当的时间。

人们一般认为，在计划经济时代，企业员工缺乏激励，偷工减料，效率低下，因为都是吃大锅饭没有足够的动力；而在市场经济下，企业有赚取利润的驱动力，自然企业都会努力降低成本，提高效率以赚得更多的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



利润。

但是，有一次，某知名食品公司的老领导却颇有些无奈地感叹，实际上，即使在市场经济体制下，企业员工并不都是个个勤奋，人人努力。一般的企业管理者采用的还是自古以来的“胡萝卜加大棒”的策略来统驭下属。

管理学家孔兹对领导的界定是：“领导可定义为影响力。它是影响他人，并使他们愿意为达成群体目标而努力的一种艺术或方法。这种观念可以更扩大到不仅是使他们愿意工作，同时也愿意热诚而有自信地工作。”其中最关键的理是“影响他人使他们愿意为达成群体目标而努力”。管理者为了对组织的目标负责，达成企业“群体目标”，必然用一种艺术或方法去影响被领导者，使之愿意工作，甚至是热情而自信地工作。

对于下属来说，管理者的信用、权威必须要通过管理者长时间发给下属的各种信号与相互之间的良好交流才能达到。比如一个民营企业的老总若要建立起良好的名誉，必须乐意给下属高出劳动力市场上一般的福利待遇，让下属认识到企业对员工的关心与认可。

权威本身也要具有伟大的人格，优良的品质和出众的才能。权威并不是脱离群众的，他也要采纳群众的意见。只有部属能尊重上司的权威，而上司也能采纳部属意见的公司，一切才可以顺利推动。

管理者与员工交流能够大大提高领导者建立信誉的能力。如果员工发现分享管理者的私人信息和代价很高的努力是值得而理性的，这种信任就是必不可少的。管理者若无法得到员工的尊敬，上下级之间就会相互猜疑，信息沟通极少。用于尊敬员工以及敢于谈论他们自身缺点的领导者将赢得下属的尊重。一旦员工信任并尊敬一个管理者，真正的进步就成为可能。

管理者应该能够帮助员工建立对未来的预期。对未来的预期，是影响员工行为的重要因素。预期分为预期收益和风险，也就是员工这样做将来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会有什么好处，同时这样做又可能面临的问题。这些将影响员工个人的策略，如员工是否会将精力真正地投入到企业的成长中。

从前，一群老鼠被一只老猫打得溃不成军，老鼠家族几乎销声匿迹了，残存下来的几只躲在洞里不敢出来，差点要饿死。老猫在这帮悲惨的老鼠看来，根本不是猫，而是一个恶魔。但这只老猫毕竟上了年纪：每天将几乎一大半的时间都用在打瞌睡上。

有一天，趁着这只猫又在打瞌睡，那些残存的老鼠来到了一个角落里，就当前的迫切问题召开了一个紧急会议。以谨慎闻名的老鼠“军师”担任会议主席，在别的老鼠一筹莫展的时候，它高声建议在这只猫的脖子上系一只铃铛。它说，当猫进攻的时候，铃声会发出警报，这样大伙儿就可以逃到地下躲藏起来。其他老鼠一听，热烈鼓掌，觉得再没有比这个更好的办法了。但问题是怎样把铃铛系上去。没有哪只老鼠愿意去拴这个铃铛。到了最后，大伙儿就散了，什么也没做成。

给猫系上铃铛本是一个绝妙的主意，但对于一群已经被吓破胆的老鼠来说，这个主意意味着只是无法实施的美好梦想而已。在企业中，也是一样的道理。

对于一个管理者来说，应该本着务实的精神，制定切实可行的计划，让他的团队有一个可以实现的目标，而不是做出一个不可能实现的决定，同时管理者要对这个目标做出承诺。在承诺的同时，上下级之间要能够相互沟通，建立一个交流网络来寻求共同的价值观与信念。同时，管理者能够以身作则，以自己的个人行为作为员工学习的典范。

许多公司现在也开始在一些社会议题上彼此互相合作，同时也透过一些公有与私有合伙关系的重组，以及制作各种保护环境，改善教育水准，发展提升医疗保健等计划，来回馈社会。在这里，就有许多机会，可以吸引各行各业以及各层面的优秀分子的注意。

通过领导者自己与下属之间的“互动过程”，有效地协调了子系统之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



间的竞争与合作关系，树立了领导权威，促进了系统的有序化，这才是现代领导的本质所在。显然这种领导权威不是领导者个人素质的单独结果，而是领导者与下属双方相互作用的结果。这也是有别于传统的新理念。

尴尬的"夹心层"管理者

做个优秀员工并不算难，只要肯付出、有能力、不断进步，具备很好的执行力，同时与同事搞好人际关系就是一名非常优秀的员工了。但是要做好管理者，尤其是中层管理者就不那么容易了，可以说非常难。

中层管理者有其位置上的难处。比如，与下属的关系，走得太近，很多制度难以执行，也会引起上司的怀疑和不满；要求太高，会被员工认为是苛刻，会被孤立起来，高处不胜寒，用不了多久，也会产生负面影响，不是员工反抗厉害，就是该管理者丧失继续做下去的激情和勇气。

与上司相处也是要注意很多的问题，如果自己做主太多，难免会有越权的嫌疑，但是汇报过多，也同样免不了能力有限的定论，还要注意自己的下属、同级是否会有小人存在，全力工作的同时还要注意平时的一言一行，既不能太张扬，又不能默默无闻，做了工作还要善于汇报，否则领导也许会忘了你在辛辛苦苦的工作。与同级别的管理者也要注意言行的分寸。

中层管理者的管理价值的体现，一是实现目标，二是培养人，三是树立并弘扬价值观。众所周知，管理一半是科学，一半是艺术。以八卦阴阳图类比，黑白之间"度"的把握，不仅反映出中层管理者的个人水平，更是管理价值发挥的关键。管理的问题千头万绪，对于中层管理者而言，郭仕纳入主 IBM 时的原则性管理思路值得借鉴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“实现目标”的管理原则

中层管理者的目标责任，首先是那些对公司整体目标影响最为直接、重要的目标，这些目标直接对外部客户价值产生作用；其次，才是作为“运作单元”在运营系统和内部流程中的角色和功能的发挥；最后，才是作为组织中的一名“员工”个体角色与责任的履行。

原则一：理解先于管理，多与上级交流，少与内心对话。

中层管理者工作的有效性，首先来源于对“目标”的认识。中层只有站在“高层”——企业高度、战略层面，才能认清楚本部门的目标必须是什么、必须在哪里、必须达到怎样的目标状态，才能准确地把握部门的工作方向和重点，而这是实施管理行为的起点。做到这一点，一定需要与上级，或者高层领导团队多沟通、多交流，而不是拿着文件机械地阅读和思考——认为自己想明白了就可以了。即便是自己想得明白，也需要在与上级的沟通中获得共识、共鸣。

原则二：管理先予执行，多一份精力把握整体，少一份心思关注微观。

中层管理者对部门的整体目标负责，工作的重点，管理“目标”先于管理“工作”，界定成果先于盲目行动。因此，应多花时间与团队就部门目标的意义与内涵达成共识，就目标分解与行动计划达成共识，更应多花时间从整体目标衡量个体工作的成效，围绕成果评估业绩、制定改进计划。中层管理者不能忘记了“最终目标”和“部门责任”，否则容易陷入细节，容易热衷于获得个人成就，容易过度关注控制员工的具体行为，也容易因个别人、偶然事件做出错误的影响全局的决策。

原则三：长短期价值并举，多一分重视组织能力，少一分得意当期成果。

中层管理者个人的发展——诸如工作回报的递增、职业能力的提升，源于个人对组织的贡献，以及能够创造未来贡献的、更能获得他人（组

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



织）信任的可能性。因此，不仅要有能力获得当期业绩，更要有能力创造预期业绩。中层管理者必须注重如何在实现当期业绩的过程中，积累和培育可持续发展的组织能力。这种组织能力，可能是一些有形资源，如客户、人才、技术等，也可能是诸如团队士气、组织氛围等等。一个只能管理好有形业绩、达到能量化的“结果”的人，仍然不是真正的管理者。

“培养人”的管理原则

培养适应组织明天需要的人才，是中层管理者“领导力”提升的非常重要的标志。培养人才，第一步要识别人才，洞悉组织“明天”的人才标准，明晰管理的方向；第二步“选对”人才，能够发现有潜质的员工，并将他作为“因材施教”的对象与部门目标相连；第三步才是培养人才，培养的重点在于“用”，在任用中观察、评估、锤炼、激励。

原则一：人才标准，应多与外部对标，少与内部对标。

中层管理者看人、选人的标准，首先，决不能是个人的标准——源于个人偏好的管理者对员工而言甚至意味着职业灾难；其次，不能局限于部门内部——不能限定在完成岗位或部门工作产生的要求范围内。完成部门或岗位工作的要求，仅仅是人才标准最基本的内容；第三，这种标准不能与企业的标准、外部市场的标准相违背，即这种人才标准必须包含着企业的特定要求，必须体现出与外部市场通行标准的一致性（比如职业素养）。

原则二：培养人才，多“用其所长”，少“急其所短”。

对于大多数管理者而言，“把人用好”是最现实、最重要，也是最有难度的工作。在绝大多数的企业里，找到完全满意的人才更多是一种期望。因此，“用人”成为重心。传统的管理经验是“关注失败”，即从“病态模型”出发，选拔人时根据他的经验、智力和决心，提出要求时规定“正确的步骤”，通过帮助其识别和克服习惯弱点以激励人，通过帮助其学习和获得提升以培养人。现在的管理理念更关注人的成功和优势。即选拔人时，重在选才干——不是仅仅看经验、智力或决心；提出要求时重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在界定正确的结果——而不是正确的步骤；激励人时，重在发挥优势——而不是克服弱点；培养人时，重在帮助他寻找最适合他的位置——而不是一味“升职”。因此，识别员工特殊的才干、赋予恰当的任务、在承担责任中历练，成为有效的人才培养方式。

“树立并弘扬价值观”的管理原则

组织文化与工作氛围是知识工作者创造价值的必要条件，树立并弘扬明确的价值观，是管理者建设文化、营造氛围最重要的任务。这种价值观，不仅指那些有利于催化智慧、创造业绩的观念与行为，更包括人性向善的道德修养和社会责任感，同时也包括指引个体追求有意义人生的理想和追求。

原则一：多说也要多做，明确标准与管理活动并重。

有句说得好：“思想决定行为、行为决定习惯、习惯决定性格、性格决定命运”。发挥思想、意识、观念这些意识形态的巨大能量，一方面需要将无形的思想“有形化”，即树立明确的价值标准，阐明价值观的内涵，并深入人心，更重要的是体现于人物（员工）、事件、活动的管理过程中（这些管理活动诸如员工绩效沟通、年度先进评选、竞聘上岗等），将价值标准表现在活生生的管理活动中。企业倡导的价值观、部门倡导的工作文化，需要中层管理者既要“摆事实”，也要“讲道理”，结合每一天要做的工作、已经发生的事情重复、重复、再重复。

原则二：多一点言传身教，少一点权势压人。

改变和强化员工的意识和观念，毫无疑问是管理者面临的挑战。这种挑战，不仅意味着他要像真正的传教士一样，将弘扬价值观视为管理者的使命；更大的挑战，则是实现自我管理，要像真正的传教士一样，将学习－思考－实践、检讨－反省－磨砺作为每一天的必修课，严于律己，以身作则。要求员工以客户为中心，自己却对其他部门的要求推三阻四；要求员工提高“执行力”，自己却为没做完的工作找借口……此类言行不一的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



管理无异于掩耳盗铃——自我感觉良好却身陷困境。因此，培养人才，同时也包含了管理者“自我发展”的责任，实现发展必须在个人修炼与管理他人两个领域获得成果。

实际上，中层管理者的三大任务，从三个贡献领域界定了中层管理者的“管理价值”之所在，这三个方面，是三位一体而非完全相互独立的领域，坚持这些有价值的管理原则，在创造某一方面价值的同时，也在另外两方面获得了成就。

老板与中层的“较劲”

老板与经理人的关系其实就是领导与管理之间的关系。两者间最大区别体现为：领导是一种变革的力量，而管理则是一种程序化的控制工作。管理者和领导者是两类完全不同的人，他们在动机、想问题、做事情的方式上都存在着差异。

在老板和职业经理人合作的过程中，会发生很多利益、情感等各方面的问题，他们之间这些不尽如人意的关系似乎是必然的。既然老板与职业经理人之间是一种博弈关系，那么如何建立一个良好的老板与经理人合作机制是非常必要的。

首先要在博弈的基础上建立良好的声誉，这就代表着一种有效的信任机制的建立。通过建立这种机制，不但可以用对未来惩罚的恐惧约束自我的机会主义行为，还可以用重复博弈，提高退出成本的办法约束别人的行为。这有两方面的意义，对于企业来说，在一个信息迅速流动、重复博弈的市场经济体制下，无法做到长期欺骗；对于经理人而言，声誉的好坏将决定其身价的高低。其次，要建立合理的股权激励。第三，在经理人阶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



段，经理人还存在道德风险问题。对于这个问题的解决，要采用大股东入注的方式，加大监督力度；另一方面，要采取缓慢进入，经过较长时期的磨合再签订合约的方式。

在研究出资人与经理人合作机制时，理论上比较偏重于关注如何保护出资人的利益，但如果从我国的现实来看，那么就存在着经理人利益得不到保证的情况。对于一个市场经济发展初期的国家来说，相对于老板，经理人是弱势群体。由于这个群体还没有形成统一的社会机制，所以其集团利益是无法保证的。

由于市场机制是一种均衡机制，所以只有双方的利益达到均衡点，才能实现交易。因此，在一个经理人处于弱势的市场环境中，合作机制的取向应当偏重于经理人。

从以上的结论可以看出，老板与经理人博弈问题的核心，实际上是一种经济利益的规范，即老板与经理的权责分担和利益分配的规范。

在这样一个规范下，合约的规则问题是所面临的第一个核心问题。由于交易容易产生纠纷，所以交易的双方要事先签订合约。合约是交易的法律基础。但是合同是对将来可能发生的事情的规定，它无法防止意外。因此在老板与经理人的交易中既要有合约，又不能完全依赖合约。交易的双方要有合作精神。但是在现实中，由于合同的不完善与合作精神的缺乏，经理人往往会吃亏。

比如说某个大型私营企业，由于老板对总经理产生了不信任感，而合约中将总经理的业绩与收益挂钩，于是老板采取明升暗降的办法想使总经理达不到业绩而无法拿到报酬。总经理一怒之下愤然辞职并带走了企业的100多位员工。另一个企业登广告以年薪50万元聘请销售部经理，但3个月适用期一满，就立即辞退了他。由这两个案例得出，经理人在签订合约时，不仅要规定合约的结果，还要规定执行的过程。只有通过合约建立一个公平、合理的机制，最终才会达到所要的目的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



企业核心资源的垄断性与替代性是第二个核心问题。企业发展的关键是企业的核心资源，谁掌握了它，谁就把握了企业发展的命脉。经理人的普遍想法是努力做大自己的一块，使自己所掌握的部门成为企业的核心资源。这样就具有了与老板谈判的能力，从而获得企业决策权。所以营销经理成为总经理以后，往往会加大对营销部门的投入，而研发部门的经理上台后，也会加强对研发部门的投入。老板要想消除经理人对企业核心资源的垄断，就必须寻找一个替代品。比如说在每个关键部门安插几个副手，以便降低经理人的讨价还价的能力。

短期与长期的问题是第三个核心问题。对于一个注重长期行为的企业来说，股权的激励是不重要的，更重要的是以人际关系为代表的非正式制度规则对个人所带来的意义。例如，日本的企业不鼓励流动，经理人的退出成本很高，一个总经理如果离开原来的企业，他是不可能立刻就在其他企业做到总经理的。经理人与工人的工资比例也很低。起关键作用的是，退休金十分高。这就以长期收益补偿制约了短期行为。而与此相反的是，在一个注重短期行为的企业中，更多正式的契约，更少非正式的规则。所以美国的企业中，经理人频繁的跳槽不但不会降低他们的身价，反而会被视为具有丰富经验的表现。从以上两种企业的对比来看，短期博弈的关键是合约，而长期博弈的关键是非合约的非正式制度规则。

保持危机感，多看多听多走

国外有一句俗语，“日头正午，是最辉煌的时候，也是西下的开始。”

巴尔扎克有一句名言：一个商人不想到破产，如同一个将军永远不准备吃败仗，只能算“半个商人”，是不成功的商人。怎样才能成为“一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



商人”，即成功的商人呢？巴氏名言给出的答案是：要想到破产。

答案近乎荒谬，可它是正确的。无论过去、现在还是将来，已被或将被成功与失败的商人、优秀与拙劣的企业反复验证：只有准备吃败仗的将军才是好将军，只有想过破产的商人才是成功的商人。

把“商人要想到破产”放到现代商业领域来理解，就是，在经营过程中应时刻怀有一种高度的危机感，警惕“企业末日”（破产）的到来。如果从未有过这种警惕，一旦遭遇事关企业未来巨大危机的突然袭击，必然缺乏应对之策，在无准备之仗中毁掉自己和企业的未来。

现代企业管理者将谨防企业破产的思想，演变成为一种备受中外企业家推崇的企业管理理念——末日管理。其核心内容是“企业最好的时候往往是最不好的开始”，或“企业最好的时候往往是走下坡路的开始”。

韩国的三星电子公司近年来获得了巨大的成功，取代日本索尼公司成为全球居于统治地位的消费类电器公司。其首席执行官兼副董事长尹钟龙认为：“成功是好事，是人们向往和追求的事情，但也会增加自满和最终失败的危险。”这位企业末日管理理念的成功实践者，在每月向员工发表的讲话中一再警告说：我们正处于十字路口，要么继续成为世界领先者，要么成为大失败者，某个竞争对手——可能是重振旗鼓的索尼公司，也可能是中国某家不出名的新公司，会很快结束三星在行业中短暂的领先地位。事实向世人昭示，有如此睿智的充满忧患意识的领导者，三星公司就能够避免走到“末日”成为“大失败者”。

在企业界，此种现象屡见不鲜，那些风光一时的企业刚步入辉煌不久，由于没有做好末日管理，有的陷入困境，有的濒临破产甚至破产，于是昙花一现，最终被市场淘汰出局。然而，优秀的企业重视并做好了此项工作，实现了企业的长盛不衰。

末日管理要求企业经营者和所有员工面对市场和竞争，都要充满危机感，要理解企业有末日、产品有末日，既不能把宏观的不景气作为自己无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



法振兴的理由，也不要陶醉在一度的“卓越”里。

进行末日管理可以从以下几个方面着手：

1. 成立“末日管理研究所”或“企业发展战略研究所”，专门研究如何使企业规避一些“短命企业”曾经误入的旋涡，并针对市场的变化制定科学的应对战略，牢牢稳住企业的正确航向。

2. 组织专家认真收集分析国内外一批知名大企业的兴衰得失，把企业的每一天都当做末日来管理和研究。

3. 建立全球性“横向比较”信息体系，比出差距、比出危机。与国际名牌比，从中找出与世界水平的差距，争创国际名牌；与国内同行比，学习兄弟企业的长处，保持国内领先；以己之短比人之长，避免因一得之功而自矜；与市场需求相比，目光紧紧瞄准服务消费者，把握市场命脉。

4. 为最大限度地避免决策失误，保持决策行为的民主化、规范化、科学化，并使之落到实处。可以制定决策实施程序和管理操作细则，为企业的“长寿”夯实基础，积蓄后劲。

企业实行末日管理决非消极地等待、无奈地观望，而是要发挥主观能动性，运用智慧，去开拓、去创新，努力消除“末日因素”。

实行此项管理理念的意义就在于：让企业的全体从业人员时刻怀有一种高度的危机感，自觉地为公司的前途拼搏，主动地为公司做好自己应做的事情，并以灵活的运作机制适应新形势的变化，不断增强企业抗风险的能力，永远地远离“末日”那一天。

末日管理的方法是根据人人皆知的现象提炼出来的，即大多数企业组织像大多数人一样，除非迫不得已，否则不会做出彻底变化的决定。然而，精明的经理不会等到危机爆发才被动地去应战，而是在危机爆发之前就先动手，他们总是提早看到危机的到来，并以十分令人信服的口气向员工说明这种危机的潜在，以及一旦危机爆发时后果的恐怖，使人人都感到担心害怕，从而使各位员工奋力为公司拼搏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



百事可乐负责人韦瑟鲁普担心，汽水等饮料会趋于不景气，竞争会变得更加激烈。那么，如何来激发公司员工的工作积极性，使百事可乐公司的员工们相信，他们需要拆散这部金钱机器，并重新把它建立起来，否则百事可乐公司就有可能会走向衰亡呢？于是，韦瑟鲁普制造了一场危机。韦瑟鲁普和销售部经理重新设计了工作方法，重新规定了工作任务，要求年收入增长率必须达到15%，否则企业就会失败，百事可乐公司也许不复存在。这一要求可能有些危言耸听，但也一定程度上反映了市场竞争的激烈程度及由此可能会产生的后果。

韦瑟鲁普的方案，是完成其在百事可乐公司任职生涯中一次最艰巨的行动，即被他称为末日管理的战略。百事可乐公司的末日管理法，充分运用了各类资产，使公司的现有设备等得到了最大限度的利用，减少了资金等的占用，使得资产的循环周转顺畅起来，一些日常管理的节奏也快速起来，公司的经济效益不断地获得提高，事业也蒸蒸日上。

韬光养晦，成就大业

韬光养晦，“韬光”是隐藏自己的光芒，“养晦”是处在一个相对不显眼的位置。它和低调的意思基本相同，也是一种优秀的策略。

历史上最有名的有关“韬光养晦”的典故，则出自《三国演义》。其中第二十一回“曹操煮酒论英雄，关公骗城斩车胄”载：“玄德也防曹操谋害，就下处后园种菜，亲自浇灌，以为韬晦之计。关、张两人曰：“兄不留心天下大事，而学小人之事，何也？”玄德曰：“此非二弟所知也”。两人乃不复言。一日，曹操摆下酒筵来试探刘备的野心，问刘备天下有哪些英雄，刘备列举了当时叱咤风云的一些人名，就是不提自己。《三国演

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



义》载：操以手指玄德，后自指曰："今天下英雄，惟使君与操耳。"玄德闻言，吃了一惊，手中所执匙箸，不觉落于地下。时正值天雨将至，雷声大作。玄德乃从容俯首拾箸曰："一震之威，乃至于此。"操笑曰："丈夫亦畏雷乎?"玄德曰："圣人迅雷风烈必变，安得不畏?"将闻言失箸缘故，轻轻掩饰过了。操遂不疑玄德。从此以后，刘备逐渐成为一方霸主。

人类社会的发展一直都处在一种竞争状态，为了维持生存，每一个人都有自己独特的生存本领。在自然界中，当相对弱小的动物受到强大对手的攻击时它往往会以假死来蒙骗敌人、保护自己。同样，韬光养晦实际上也是一种类似假死的行为，人类社会和动物界一样处在竞争的状态，由于人比动物更聪明，这种竞争也更加复杂和残酷！

在人类社会的生存竞争中，几乎所有的人都往高处爬，这过程要牺牲许许多多弱小或者不幸的人！每当这种生存竞争经历过一次较大的动荡之后，社会会走向有序化和规范化，社会或者国家的组织秩序、尊卑贵贱也都已经确立下来，按理说至此天下就该太平无事了，可是问题的复杂性在于这种生存竞争的延续性和永恒性，高高在上的统治者虽然大权在握，但是因为担心周围的人侵犯到自己、把自己拉下马，故时时充满恐惧、没有安全感！他们警惕四周的人，看哪些人可能对自己构成威协！如果他发现目标，就会展开清洗，这种流血事件在历史上举不胜举。

比如说，曹操就是一个极其多疑而没有安全感的人，为了防止别人暗杀自己，他连给他盖被的侍卫也杀了，且说："吾梦中好杀人！"可见在古代和帝王权贵相处的危险性，难怪古书上有伴君如伴虎之说，真的一点都不为过。在其身边相对弱小的群体为了保护自己，韬光养晦这种生存艺术就诞生了。

实现韬光养晦的要旨在于：实施对象没有安全感、怕人谋害，就向他表示最大的忠诚和善意；实施对象怕有人威胁到他的位置，就向他表示自己淡泊名利的态度；实施对象害怕失去权威，就向他表达最大的敬畏与尊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



崇！当你成功地让实施对象相信你的这种意图，你就是一个成功地掌握韬光养晦这种艺术的人。

如果说弱势群体为了保护自己有向强势群体示弱的必要，强势群体何必韬光养晦呢？这里面也有很多奥妙。一般来说，强势群体大权在握，处在比较显眼的位置。这样，他受人关注的就必然多，所要应付的事情也必然多。这样，会让他把许多的精力分散在与人周旋、应付上。一个人如果没有安静思考的时间，长期处在显眼的位置指挥、领导、周旋、应付。久而久之，精力、健康、知识、智慧，都会受到亏损！这就要求处在领导位置的人，避开众人的焦点，避开不必要的繁杂事物，回到比较隐蔽的位置。这样的位置有助于人修身养性、恢复精力；有助于人们不断反思、不断调整，拓展自己心灵的空间，强大自己灵魂的力量。这样，当人再一次投入到工作中，就会获得足够的智慧和精力去面对。所以，强势群体也常常会运用“韬光养晦”这种生存策略。只不过强势群体和弱势群体运用韬光养晦的手段和目的不一样。

韬光养晦还包括谦卑的意思，就是甘愿让对方处在重要的位置，让自己处在次要的位置。《易经》谦卦说：谦卑是指人因为虚心所以能进入对方的心，被别人接纳。而在沟通时彼此接纳是很重要的，因此谦卑作为一种品格也非常重要。如果你不谦卑，就不能够被别人接纳。不被别人接纳你就无法与别人沟通，无法与别人沟通你就什么事也别想做！如果人与人之间能够相互谦卑、互相尊重，那人与人之间的关系就会很好，大家团结一致就没有做不成的事情。

因此，韬光养晦不只是一种生存策略，也是一种美德。一个甘愿处于次要位置的人，一个谦卑的人，最后会赢得大家的尊重和爱戴，这样的人在领导位置上也能好好地服务他人。而一个骄傲的人，一个锋芒毕露的人，常常因为无法接纳他人的意见，从而失去他人的支持，最终常常被降到卑贱的地步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

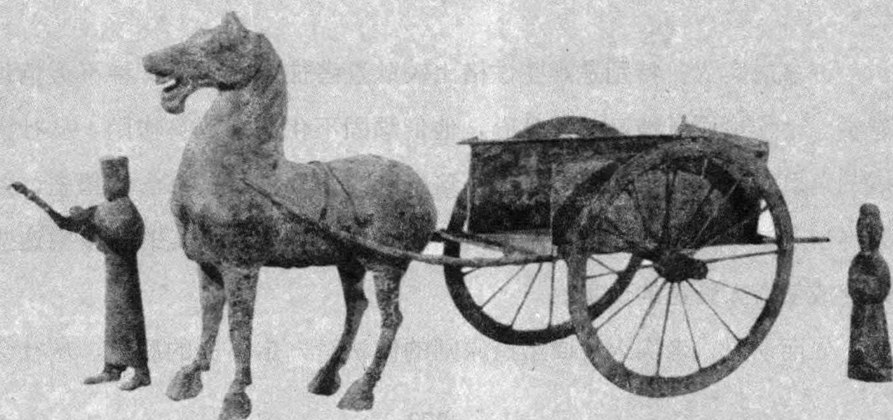


下篇

活学心计学

一个人不管有多聪明，多能干，家庭背景多么显赫，如果没有一点“心计”，是很难事业有成的。在现实生活中，那些春风得意、事业有成的人都是处世高手，具有做人的“心计”。

有“心计”的人，能够使难成之事心想事成，从而让自己在人生的旅途中处处顺心；能够在紧要关头化险为夷，从而让自己在社交中事事如意，在商战中左右逢源；能够说服他人，从而赢得宝贵的合作机遇；能够受到上司的重视，得到同辈的尊重，赢得下级的拥戴。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一章

心计决定生计：正确理解“老实人”

原则性结合灵活性

现实生活中做人老实的人多坚持原则，但容易走极端，把原则抬高到一个不适当的位置，结果造成许多不良的后果。究其根本原因乃在于并没有真正理解这些原则的本质内涵。启蒙老实人的重要任务之一，就是要使他们从以原则为纲转向以结果为本。

许多老实人，特别是那些性格比较耿直者往往给人以一种不近情理的感觉。他们冷面无情又一片公心，他们顽固不化又能以身作则。从社会发展的角度说，我们的确需要一部分这样的人坚守住某些信念的堡垒，但是同样出于这一角度，我们更希望他们能以更加灵活和务实的态度把这些原则变成使众人受益的现实。

显而易见，老实人片面坚持原则的做法有一定不良的后果。从社会来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



讲，它事实上阻碍了创新和尝试，因为任何新生事物总是以异于传统的面目出现的，不能学会宽容和权变，就很可能会成为一种妨碍进步的力量。从个人角度来讲，片面坚持原则使自己应该做成的事没有做成，自身利益反而受到损害，整个事业也因人际关系僵化而陷入孤立无援的状态，空有大志而无从实现，最终想坚持原则亦不得，更不要说影响社会了。

老实人为何对原则看得这般重要而近乎神圣？归根结底乃在于缺乏对原则本质的真正理解，其坚持原则的行为在很多情况下只是一种情绪化的盲动。

原则不是绝对化的。无疑，坚持原则、遵守规则会给我们的社会带来秩序，但如果将原则绝对化，那么这个社会就会变成一潭死水，不再有热情、冲动和生命力；可以说，一个社会需要某种程度的非原则的、反原则的行为，这些行为的存在有利于我们社会的完善和进步，这就好比是生物界里狼群的存在会使鹿群更加健康、强壮一样。有些时候，我们为了达成一个更高的目标很可能就要短暂地牺牲一些其他的原则，这不可避免。老实人由于不知道社会运行既有其原则性的一面，又有其非原则性的一面，更不明白非原则的东西有时更能促成某种理想的实现，他们只是一味地排斥现实法则，一味地抱住死原则不放，结果给自己带来了许多悲剧性的后果。比如，善良是一种美好的品德，但对谁都善良岂不是自讨苦吃，农夫和蛇的故事不就是一个很好的例证吗？

原则不是绝对的，还因为它不是一成不变的。随着时间、地点、对象的变化，原则就会自然而然地发生变化。从时间角度来看，现在我们身边发生的一些事情在几十年前是不可想象的。以地点角度来看，“淮南为橘，淮北为枳”的故事也告诉我们，同样的东西在不同的领域将会产生大不相同的结果；以对象角度来看，同样是“爱”，对父母就意味着孝敬，而对孩子就很可能成为引导其正确成长的要素。老实人不理解这一点，他们坚持原则往往是千篇一律的，不分对象，不看具体情况，硬要把活生生的现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



实套入同一个框子里，做事怎么能够成功？又怎么会不引发与他人的矛盾呢？

原则不是绝对的，还在于原则自己并不能证明自己，原则是好是坏必须要用实践去检验，要看结果怎样，效果如何。如果效果不好，那这个原则有可能就是假原则、坏原则、有缺陷的原则、别有用心的原则。一些老实人所认定正确的那些原则是传统教化的结果，是别人告诉他的而不是他自己经验的总结。在这些情况下，老实人的“老实”很可能就会成为一些人达成不可告人目的的工具。而老实人不关心效果的习惯更加重了其对原则的模糊认识，反过来，不辨真伪地、抽象地、教条地坚持原则又会使老实人一次次地碰壁、吃亏。

老实人的出路何在呢？

首先，应该把原则性与灵活性结合起来。在大原则保持的情况下，在具体问题上则可灵活掌握，在某些情况下，还要敢于突破原则。讲究灵活性，就是要掌握方式方法，要学会用多种手段去达成同一目标。

其次，应注意关心结果。在行事之前多考虑一下效果如何。毕竟我们做事是为了成功，只有成功了，我们才有可能增强自己的实力，才谈得上进一步地坚持原则。在解放战争时期，毛泽东就曾指出，打仗要以消灭对方有生力量为目标，而非为争夺一城一地之得失，为了消灭敌人，我们还可以主动让出一些地盘，使敌人背上包袱。一旦敌人的有生力量受到重创，那些地区迟早还是我们的。毛泽东对战争艺术的这种高超领悟在今天仍是颇有启发价值的，老实人应该学会理解其中的精髓，并运用到自己的工作和生活中去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



争取正当利益的实现

在我们的工作和生活中，老实人往往是指那些本本分分、规规矩矩的人，他们在工作上任劳任怨，在生活上严谨自好，各个方面都达到了社会规范的基本要求，在领导眼里往往也算是很听话的人，在群众中形象也是公认的好。然而，就是这样的人却总是吃亏。也就是说，遵守规则的人并没有得到奖励，而违背规则者却获利甚丰。这种现象看似不正常，但却很普遍地发生在我们的身边，久而久之，反倒成为正常现象。为什么老实人总是吃亏？这与其羞于争取自己分内利益的行为有着直接的联系。

老实人极端重视道德和规则，认为自己去争取利益这件事本身不符合以道德为核心的道德标准。而对道德标准的遵从，使他误以为有好的用心、好的行为就必然会有好的结果，也就是说，只要自己做了工作，有了成绩，群体（包括组织和领导）自然就会安排自己的利益，因此没有必要去争取利益。

而且，老实人还总有一种认识上的误区，认为“争”便是不道德，因为道德的行为是讲究无私奉献，只讲付出、不求索取。但事实上，争取自己的分内利益是一个与道德无关的问题，按劳分配、等价交换乃天经地义。而老实人看不到这一点，他们以道德感来评判一切事物，并以此来决定自己的行为取向，因此，在他们眼里，争取利益就变成了一件不具道德优势的事。

还有些老实人，也认识到了应该去争取一下自己的正当利益，但是却苦于无计可施。因为在争利的过程当中，为了在竞争中获胜，势必要运用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一些超出群体规范的技巧和手段，而这一点乃是老实人最不能接受的。于是乎，在某种程度上，老实人把争利的过程与小人行为等同起来，这样，争取自己的分内利益，就不仅是不必要、不具道德优势的举动了，而且更成为可耻、可恨的事。

然而，老实人的这种“不争”的道德之举，却带来了一系列不良的后果，这些后果从一个客观的立场上来评价的话，甚至还有很不道德的因素在内，这大概是老实人所始料不及的。

就个人而言，不去争取应得之利益，往往会有以下后果：

第一，使自己的生存能力显得不足。我们都是生活在世俗社会中的平凡人，我们要活下去，就必须要有一定的物质基础作保障，没有这些东西或者获取不足，生活就会出现困难。这是一个非常现实的问题，道德正义感并不能一劳永逸地解决肚皮咕咕叫的问题。如果你羞于争利，使应涨的工资未涨，应升的级别未升，势必会使自己的生活质量受到影响，并且，这种影响往往并不单单涉及一个人，其小集体的其他成员，特别是家庭成员也将跟着受害。

第二，对自己事业的长期发展不利。老实人有理想、有抱负，有公正心和正义感，这很值得提倡，但千里之行始于足下，万丈楼台平地起，通往理想的路就像是登山的石径，必须要一个台阶一个台阶地攀登，必须要有一定的实力作积淀。如果你羞于争利，就等于是少登了一个台阶，而有些时候，少登一个台阶就会错过一系列的机遇，这样少登一个台阶事实上很可能就相当于少登了十个、甚至是上百个台阶。无疑，这对老实人事业的长期发展是极为不利的。

第三，自己该得之利未得到，会影响情绪和心情。人非草木，孰能无情？自己受到不公正的待遇，自然会感到恼火、窝心，生气、烦闷自是不可避免，这当然会影响自己的工作和生活，对身体健康也颇为不利。可见，羞于争利，失去的不仅仅是一种利益，它会有一系列的负面后果，对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



此我们应有足够的认识。

不争应得之利，反使不应得者从中获益。实际上，老实人只讲独善其身，不争取正当利益的行为，这是对恶的一种纵容，客观上造成了助长不正之风的结果。

不争应得之利，会使不公平的行为逐渐演化为不公平的规则。世界上并无绝对的、天生的规则，一切有关人类行为的规则都是从人们的相互交往中演化出来的。也就是说，当同一种行为一而再、再而三地发生以后，它就会变成一种具有约束力的行为模式，这种行为模式再经过长期的、大范围的实行，就会成为一种新的社会规则，对人产生外在的强制力。老实人不去争取自己的应得之利，而不应得者却大得其便，获利甚丰，这就构成了一种行为模式。在以后的类似行为中，老实人可能仍旧不能获得自己的那部分正当利益，而不应得者再次从中获益，久而久之，不正常就成了正常，不公平的东西则固化为社会规则的一部分。这样，老实人的忍让和退缩，就不仅仅是一种不利于己的行为，而成了阻碍社会进步的行为。自然，在这其中，老实人将成为更大的受害者。

这就需要我们对我们社会运行的真实现状有一个客观的审视。可以说，现实并不理想，因为人本身都有各种各样的缺陷。无论在什么时代，在什么地点，社会上总存在着大量超出正常状况的争取私利的情况，并且他们往往又能取得成功。这些现象，从短期来看是不道德的、反进步的，而从长期来看又为我们社会的发展和创新提供了动力，因此是难以根绝的。现在，世界上还不存在这样一个组织或群体，它可以彻底贯彻某种公正的原则。

面对如此无情的现实，老实人该怎么办？是忍气吞声呢，还是奋起一搏呢？笔者认为，当然是要扼腕而起，坚决捍卫，绝不无原则地放弃自己的正当权益。老实人应该冲破自己的那种僵化静态的道德观，真正认识到，确保自己的分内利益，是每个人都应承担的责任，它不但有利于老实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人自己的生存和发展，同时对社会公正法则也是一种切实有力的支持和维护。只是盯在一事一行的道德上，那只是小道德，而使自己行为的后果做到有利于整个社会的发展和进步，那方是大道德、真道德。如果我们每个人都不做弱者，不做牺牲品，敢于去争取自己应得的利益，那么，坏人就会无利可争、无食可夺、无机可乘、无利可图，也不会有那么多人假公济私了。也只有这样，我们的天下才会更加太平，社会才会更有秩序，老百姓才会活得更加心情舒畅。可以说，确保自我正当利益的实现，也是对社会的一种奉献。

勇于创造财富

很可能在童年时代，老实人就被灌输过这样的思想：“金钱买不来真正的友谊。”在一定意义上，此话不假。但金钱能够使你有条件、有机会参加各种有趣的娱乐活动，住在想住的地方，从而给你提供更大的活动空间和机会，开辟结交新朋友的天地。

孤独困扰着许多人，尤其是老年人，如果有充裕的钱，他们就可以参加各种活动，和他们的同龄人广泛接触。年轻人似乎没有那么孤独，但金钱为他们提供参加各种活动的机会，也会使他们结识中意的朋友。

金钱能增加人的自信。再没有比腰包膨胀更能使人放心的了，或者银行里有存款，或者保险柜里放着热门的股票。无论那些对富人持批评态度的人如何辩解，金钱的确能增强人的自信心。实际生活中的许多事情告诉我们，随着一个人财富的增长，他的自信心随之增强，此所谓“财大气粗”是也。有人曾评价说：“钱好比人的第六感官，缺了它，你就不能更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



充分地利用其他的五个感官。”这句话虽然有些夸张，但形象地道出了金钱对消除贫乏感觉的某种作用。

口袋里有钱，银行里有存款，会使你更加轻松自在，你不必为别人怎样看你而过多忧虑。如果有人不喜欢你，没有关系，你可以很快找到新的朋友。

你不必为几百块钱的开销而操心，你可以潇洒地逛精品市场，自由地出入大酒店。

一些知名的富翁，如著名侨商陈嘉庚、香港船王包玉刚等人，都曾投入巨资修建学校等公益事业，从帮助缺乏资金的事业和穷人中得到满足。把你辛辛苦苦赚到的钱拱手送人似乎是愚蠢之举，但当为一项公益事业做贡献时，你得到的是莫大的快乐。

为有益的事业捐款，你永远不会为此懊悔。给予可以弥补你内心对某些事的负罪感。有人或许会批评这种用金钱换取人生平和的做法，但这种慷慨给予行为的实际结果是有益于社会的。

许多老实人常常批评金钱的追求者，说他们是自私。然而，不能否认，金钱是世界前进的原动力之一。不要忘记，正是美国巨富洛克菲勒先生捐出了一块地，使之后来成为联合国的所在地。没有巨大的财富，很难以想象会成就这样一件流芳百世的大事。那些为自己创造财富的人，只要手段是正当的，无论其财富多少，都是无可指责的。

所以，不要去理会那些批评者，去追求财富吧！去创造财富吧！请永远记住：在你创造财富的同时，你也帮助了周围的人；在赚钱的过程中，你也为别人提供了有价值的服务；在你花钱时，你给别人提供了工作的机会。因此，不要为赚钱或花钱而感到害羞。君子爱财，取之有道，是永远充满生命力的真理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



严于律己宽以待人

老实人特别容易讨厌别人，觉得别人虚伪、矫情、功利、庸俗，是道德不好的人，而且他们还常常觉得自己受到了不公正的对待，别人总是跟他们有意作对。所以，老实人的情绪比较低落，态度比较悲观，好生怒气、怨气、不平之气。

生活真的那么不公平吗？绝对不是，问题往往出在一个人的主观态度上。生活就像一面镜子，你对它哭，它就会对你哭，你对它笑，它也会对你笑。老实人容易讨厌别人，跟他的思想观念和行为方式有很大关系。

道德是我们社会和人生中不可或缺的重要组成部分，但也仅仅是其中一部分而已，而老实人的问题就在于把道德看作是社会和人生的全部。他们总是戴着道德的有色眼镜去看人看事，而现实中的人又总是不免有这样那样的缺点和瑕疵，于是老实人就觉得接受不了，觉得别人都太庸俗、太势利，心中产生排斥情绪。事实上，在老实人的潜意识中，他是把自己看成是道德的化身了。这样一来，凡是自己看不上、合不来的人就被打上不道德的烙印，极端的道德感会使人变得褊狭和冷酷，这种心态转化为行动，就会使人开始厌恶别人，离群索居，不愿与人交往。

另外，老实人比较脆弱。老实人比较自尊，好面子，由于过分敏感，因此很容易受到伤害，常常觉得别人是在故意与他作对，所有人都对他不友好。老实人不合群，不善于与人交往，在各种场合都受到冷落，不能够分享到团体的快乐；这时，他们就容易产生其他人有意在孤立自己的想法。此外，做事由于不讲究方式方法，原则性太强，往往是好心没有好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



报。他们不愿意从自己的方面寻找原因，而是把原因一股脑儿地归结为其他人的道德不好，这样，他们就更容易讨厌别人了。此外，老实人往往属于弱势群体，而他们又总是希望人与人之间绝对的平等，一旦不能实现，就容易对别人产生失望、怨恨的情绪。所有的这些心理感受，在很大程度上是由于神经过敏、过于脆弱所致，如果他们的心胸能够再宽广一些，他们就会发现：并不是所有的人都带着敌意，也不是所有的人都让人讨厌，生活中还是到处充满阳光的。

社会需要实干家

老实人以一种教条化的方式坚持和贯彻道德标准，对人生的技巧和手段持激烈的否定态度。他们往往不能认识到这样的事实：适当的方法和手段是人生成功必不可少的因素。

老实人坚持原则，认为道德是至高无上、不可违背的，这在一般意义上是正确的。但是，我们也应该看到，道德的目标和长远的利益并不会自动实现，它需要我们付出代价、经历曲折才能够企及。在这一过程中，我们必须要学会保存自己，学会融入现实，学会以一种策略的方式来实现对客观世界的改造。换句话说，我们必须要运用一系列的手段和技巧才有可能达到我们的目的。而这些手段和技巧，往往要不可避免地与道德标准相背离，老实人也正是因此而对技巧和手段持一种激烈的否定态度。

这是老实人的一个认识误区。他们其实是在以一种机械的、教条的方式来坚持道德标准，他们不懂得以一种辩证的、历史的眼光来对待我们所处的这个世界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在老实人看来，世界非黑即白，是截然对立的，他们往往不能看到黑中有白、白中有黑，两者是可以相互转化、相互促进的。手段和技巧，虽然从一定时间和一定角度来看有悖于道德准则，但却是实现道德目标所不可少的条件。

这个道理听起来有些怪，不道德的手段怎么可能产生道德的结果呢?我们不妨分析一下“战争”这个人类现象：大家都知道，战争残害生命、毁灭家园，给社会的生产发展带来了极大的损害，避免战争、维护和平是所有善良的人们的共同要求。但是，当邪恶势力肆虐，威胁人类的生存和发展，而和平的手段又无法取得成效时，我们只能采取战争这一恶的手段来维护和实现大多数人的利益，你能否认战争有时具有合理的价值吗?

道德标准是一种抽象的东西，要想实现它，必须首先要将之落实为一系列具体的目标。而要达到这些具体的目标，又必须扎根于客观的现实当中。而现实是不完美的，我们要做成某些事情，就必须要学会容忍这种不完美，而且还要学会适应现实中种种不合理的运作法则，因为如果我们不能融入现实，那么也就无从谈起改造现实，这正是“不入虎穴，焉得虎子”的道理。

理想是美好的，但要把这种“美好”转化为现实，在现实中生根、开花、结果，就必须要首先遵守社会的运作法则，理解并掌握其基本的生存手段和处世技巧。老实人往往从道德上的合理性而不是实际中的有效性出发来评判这些手段和技巧，采取一棒子打死的态度，自然不会在事业上有什么成就。结果，他们所经常谈论的群体规范，不过成了“空中楼阁”“水中明月”。一分实干抵得上十万句的清谈，一个有用的技巧要比十个无用的原则更有价值，老实人用道德捆住了自己的手脚，使自己变成了对现实无能为力的人。他们往往是最想对社会作出贡献，而事实上又常常是贡献甚微的一群人，这是很可悲的。奉劝老实人一句，社会最需要的是“实干家”而不是“清谈家”或“道德家”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不满足于现状

一个人应该永远不满足于现状，不仅仅对自己，而且对周围的世界都是这样。

几乎每个人都会有某种心灵上的“蜘蛛网”，这张网将你绑住，即使最聪慧的人也不能逃脱。心灵上的“蜘蛛网”是由消极心态编织而成的，我们常常被它缠绕不清。例如惰性、消极、情欲、习惯和成见等，其中惰性是最具有破坏作用的一种“蜘蛛网”。惰性使你安于现状，一事无成，或者朝着错误的方向前进，使你不能停下来，一直错误下去。

老实人为什么贫穷？就是因为他们安于贫穷，已经习惯于现状，从来不去启发心灵，试图改变现在的处境，创造富裕的生活。

老实人能够改变贫穷的困境吗？当然能。只要我们启发自己对现状的不满，并激发起创造财富的动力，然后，克服心灵的惰性，把它变成积极的态度，那么，美好的未来就会展现在眼前。

1. 要反省自己

人人都想做一个生机勃勃的人，那么，就请你经常检查自己是不是被迟钝、有害的心理困扰着。要时刻提醒自己，多做自我检查和反省，祛除病态心理，消除疑虑与自卑。

一位在逆境中崛起的运动员在自传中写道：“我得到了一个深刻的教训，我体会到我必须去做一件了不起的事情，那就是改造自己，唤起对生活、对每一件与自己有关联的事情的热情。学会对每个人都具有热心的态度，并热心地去做每一件事，让热情贯穿自己的生活，这样，才不至于让沮丧、烦恼占据自己的心。终于，我重新又得到了充实的生活。而我也会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



珍惜并永远保持那份热忱。”

2. 积极的行动最容易激发生活热情

一旦有了目标，就要马上付诸行动。只要你对自己所从事的工作产生兴趣，你就会变得积极起来，并对生活更加热情。

3. 要始终给自己以新的希望

希望具有激发人努力工作的魔力，希望就是对未来目标的渴望。

一个心中充满希望的人，就是一个跃跃欲试的人。因为他想方设法要实现它，从而驱使自己永不停歇地工作。

4. 要有破釜沉舟的勇气

想要在最恶劣、最不利的情况下生存，并进而取得胜利，必须自己将后路断掉，背水一战。只有这样才能保持高涨的士气，不被逆境吓倒。

而做事总给自己留后路的人，却很少有成功的可能。因为他们对成功的态度是三心二意的，而成功绝不会钟情于三心二意的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章

低调做人的心计学：摆正自己的位置

低调是成功的领悟

人一生中要依靠两件事来确立根基：一件是做人，一件是处世。而历览古今，纵观中外，最能保全自己、发展自己和成就自己的人生之道便是：高标处世，低调做人。所谓“捧着一颗心来，不带半根草去”、“以出世的精神做入世的事情”，正是这一标准的生动注解。

我们翻阅历史，注目现实时，往往还会发现：大凡高标处世者，其做人的基调都很低；大凡低调做人者，其处世的标准都相当高。于是就产生了一种奇妙的因果：越是低调做人者，越能成就大事；越是功成名就者，越是低调做人的典范。

莱特兄弟1903年造出了飞机并飞行成功后，名声大噪。一次，有一位记者好不容易找到了兄弟两人，要给他们拍照，弟弟奥维尔·莱特谢绝了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



记者的请求，他说："为什么要那么多人知道我俩的相貌呢？"

当记者要求哥哥威尔勃·莱特发表讲话时，威尔勃回答道："先生，你可知道，鹦鹉叫得呱呱响，但是它却不能飞得很高很高。"

莱特兄弟俩视荣誉如粪土，不写自传，不接待新闻记者，更不喜欢抛头露面。有一次，奥维尔从口袋里取手帕时，带出来一条红丝带，姐姐见了问他是什么东西，他毫不在意地说："哦，我忘记告诉你了，这是法国政府今天下午发给我的荣誉奖章。"

莱特兄弟二人的姿态折射出一种朴素的平和，并在出世与入世的平衡中，向我们提供了低调做人的启示。摆正自己的位置，低调一点，谦虚一点，友善和气，甘于让人，才是做人真实的一面。

许多人向李嘉诚请教如何才能做好生意。对于这个问题，李嘉诚的回答总是同一句话："行为低调。"李嘉诚的意思是说，无论干什么都要以一种谦虚和合作的态度与人打交道，谈生意也是一样。

正如李嘉诚自己公布的生意秘诀一样："最简单地讲，人要去寻找生意做比较难，生意跑来找你，你就容易做。一个人最要紧的是，要有做人的勤劳、虚心、节俭的美德。节省你自己，对人却要慷慨，这是我的想法。顾信用，够朋友，这么多年来，差不多到今天为止，任何一个国家的人，任何一个不同省份的中国人，跟我做伙伴的，合作之后都成为好朋友，从来没有一件事闹过不开心，这一点是我引以为荣的事。"

不仅做人方面保持低调，李嘉诚在教育孩子方面同样也是谆谆教导。李嘉诚是个宽厚且开明的父亲，他希望的是儿子有出息，能够干大事业，至于个人的生活品位和作风，只要不太出格就行了。李泽楷独立门户创办盈科，李嘉诚赠予他的一句箴言是："树大招风，保持低调。"显然，李泽楷以后的作为完全得益于这句箴言。

当然，并不是所有的成功者都会低调。在人面前肆意地享受成功，其实也是无可厚非的。刘邦说，如果富贵不回家乡，就是"锦衣夜行"，即

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



使穿上好衣服也没有人看见，这种心态我们大多数人都有，毕竟取得巨大成功的人，一般不太可能心甘情愿保持低调。真正像法国著名的存在主义哲学家沙特那样拒绝领取诺贝尔奖金的人总是少数。固然，像沙特这样的低调有点极端，我们普通人不可能做到，特别是在现代社会，高调可以创造名气，名气就是价值，谁能轻易放弃出名的机会？所以，我们可以套用一句话，“成功难，成功的人保持低调更难”。因为低调不仅仅意味着成功，还需要对成功有更深层的领悟。

有品位的人不一定低调，有内涵的人也不一定低调，成熟的人也可以不低调，但是，反过来说，低调的人，更有品位，更有内涵，也更成熟。

低调是生存的策略

日常工作中不难发现这样的情形：有人虽然思路敏捷，口若悬河，但他讲话别人都不愿意听，为什么？因为他的表现太狂妄，令人不舒服，因此别人很难接受他的观点和建议。这种人多数都是因为喜欢表现自己，总想让别人知道自己很有能力，处处想显示自己的优越感，从而能获得他人的敬佩和认可。但结果却失掉了在他人心中的威信。

在心理交往的世界里，那些低调而豁达的人总能赢得更多的朋友；相反，那些高看自己小看别人的人常引起别人的反感，最终在交往中使自己走到孤立无援的地步。吕坤在《呻吟语》中说：“气忌盛，心忌满，才忌露。”他这是把心满气盛、卖弄才华视为做人的大忌。

有一位职员，在公司工作不到四个月，就选择了离开。一不是自己的能力达不到，二不是自己沟通处事的能力差，三不是在公司里无用武之地，那究竟是为什么呢？原来他在从事自由研究之余，通过偶然的机会与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这家公司的员工接触，发现这位员工在介绍自己公司的产品时，说得有些不明白，于是他就从沟通技巧的有角度针对性地提了一些建议。没想到该公司的老板直接打电话邀请他面谈，而后，他意外地进入了这家公司。

刚进入公司时，老板让他着手解决难题，这就要求不仅要建立一些规则，还要打破一些规则。特别是后来老板任命他主管产品包装，在设计文案时，他发现他的顶头上司——产品总监对他构成很大的阻力，因为他要大刀阔斧修改的原方案就是他设计的。为此他很困惑，是该通过协调沟通争取把事情做好呢？还是放弃原则投其所好呢？当感觉阻力越来越大而被迫放弃时，其实他与上司的关系就显得有些微妙了。最后，他只好选择回避。他没有获得上司的真正配合与支持，这就为离职埋下了伏笔。

总的来看，这位员工在入职时就没有获得有利于他的环境。让自己暴露在一线，在众多的眼球注目下承担关键工作，那么无论你大显身手的结果如何，对自己都不太有利。你做好了，你是个人才，但这样一来总有人患上“红眼病”，以后不会与你配合；二来领导因为看中你，会安排一些更有挑战性的事情让你做，这对一个还没有完全熟悉环境的人来说，事实上是拔苗助长，结果是害了他。

英国大文豪萧伯纳出名后赢得了很多人的尊敬和仰慕，但是年轻时的他特别喜欢崭露锋芒，说话也尖酸刻薄，谁要是跟他说话，便会有受到奚落之感。后来，一位老朋友私下对他说：“你出语幽默、风趣，但是大家都觉得，如果你不在场，他们会更快乐。因为他们比不上你，有你在，大家便不敢开口了。你的才干确实比他们略胜一筹，但这么一来，朋友将逐渐离开你。这对你又有什么益处呢？”老朋友的话使萧伯纳如梦初醒，他感到如果不收敛锋芒，彻底改过，社会将不再接纳他，又何止是失去朋友呢？所以他立下誓言，从此以后，再也不讲尖酸的话了，要把天才发挥在文学上。这一转变不仅奠定了他后来在文坛上的地位，同时也广受各国读者的敬仰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



你要是比别人多一些本事，不一定要张扬着让他人知道，时间会证明一切的。低调做人，使你在与人共事时留下较大的回旋余地，是一种必要的自我保护，也是一种让旁人敬佩的内在气质。从另一个角度看，低调的人能得到别人的信赖。因为低调，别人才不会认为你对他构成威胁，你也会赢得别人的尊重，与之建立良好的关系。

低调的人不处处争第一

社会上处处充满竞争，官场有竞争，职场有竞争，商场有竞争。任何竞争都需要勇气，也需要策略，而其中最大的策略就是在无情的竞争中保持低调，不处处争第一，处处争先。

低调做人意味着你放弃了许多架子，放弃了许多充大、装相、张扬和卖弄的虚荣表现，放弃了许多假正经、假圣人的虚伪面孔。同事、部下、朋友都可以够得着你了，都可以与你平起平坐了，这就能使你与大家有更多的机会相互沟通、相互融合。

为人如一场赛跑，但并非跑到第一才有意义。每个人可各有主张。歌坛巨星刘德华说得就很通俗："我就是喜欢做第二。做第二很好，前面永远有个目标追，做第一高处不胜寒。无敌也很寂寞。"

不论在学校还是家庭，我们受到的人生教育，很少包括这类内容：如何保护一颗心灵的纯真和敏感，如何让这颗心能收获足够多的快乐，以和各种焦虑痛苦抗衡……我们熟悉的是：吃得苦中苦，方为人上人。可是为什么一定要做人上人？在这个世界上，第一永远是少数。我们也可以快乐地做第二、第三，量力而行，宽厚自己。不能做总经理，就做个尽职的员工；不能做艳光四射的人，就做个善良真诚的人；不能做思想深刻的人，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



喜欢樱桃小丸子也无妨；不能吃上山珍海味，粗茶淡饭一样养生。

有一家汽车租赁公司，由于冗员太多，员工工作态度散漫，出租的汽车被讥讽是“逃犯开的车子”，声名狼藉，几乎面临倒闭的边缘。尽管如此，这家公司的市场占有率仍然不低——名列第二，只是离市场占有率第一名的租车公司，有好长一段距离。

后来公司聘请了一位很有经营管理经验的约翰先生做总裁。他到任后，对公司内部进行了大刀阔斧的改革，先是采取重罚重赏的方式，提高员工的服务意识和服务水平，接着花重金寻找广告公司为公司做形象广告。

广告大师彭巴克先生，经过一番调查和策划后，告诉约翰先生：这个广告就应该坦白直率地告诉大家：我在租车业中，排名第二。约翰先生深感怀疑：“我们第二，为什么人家还会租我们的车子?”彭巴克先生的回答是：“我们将更努力。”

约翰先生接受了这则广告策划，这样不只对内部员工有所提醒，对顾客而言，他们看到了一个努力向上的公司，也看到了它的改变。不久之后，公司业绩急速上升，市场占有率愈来愈接近第一名。公司所有的车子上，都贴了约翰先生的电话，如果租车者发现车子不清洁，可以直接打电话给他。他总是对所有的顾客说：“我们第二，所以要更努力。”

一个人不可能处处胜于人，有得必有失。命运是无常的，做什么都要留余地。不做第一做第二，也是某种程度上的自信。只有先做第二，才能有机会做第一。天外有天，人外有人。一个人怎能时时处处胜过所有人呢？每一个人都有自己的优点与优势，也都有自己的缺点与短处。扬长避短才明智，拿自己最不擅长的柔弱之处去硬碰别人修炼得最拿手的看家本领，其结果是可想而知的。人会有各种潜能，但你不可能在所有地方都有机会发挥出来，你只能在一个地方用足你的力气，在你没有用力气的地方，在你无暇顾及的地方，你必然不如那些在这地方用足力气的人。你的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



精力有限，机遇也有限，因此，你能超越别人的地方肯定很少很少，而不如人的地方绝对很多很多。只有对这一点看明白了，你才有从容的心态，也才能真正地进入第一的行列。

标准提高，姿态放低

出头的椽子先烂，站在风口浪尖上的人更懂得掩藏自己的光芒。

曾国藩曾经率领湘军打败了太平军，按道理来说他应该居头功。当曾国藩和几个官员一同去向皇上请功的时候，他对皇上说的却是湖广总督官文怎么指挥得当，又说哪个官员出了多少力。在曾国藩罗列了一大串功臣名单后，对于自己的功劳却只是蜻蜓点水似地提了一点儿。当时，皇上对于功高权大的曾国藩已经有所猜疑，再加上曾国藩手中有兵权，皇上就对他更不信任。

在这个关键时刻，立下汗马功劳的曾国藩表现得一点没有显示自己的意思，不但将功劳全推给了其他官员，还主动提出解散湘军，这样一来，皇上便打消了对他的顾虑。

不要以为自己不说，别人就看不到你的功劳，成绩都是明摆着的，一目了然，该是你的，没有人抢得去。

我们都知道刘邦手下有两员大将：张良和韩信。张良深得刘邦赞赏，被誉为“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”的谋略家。而韩信却落得被刘邦赐死的下场。两个人都是战功赫赫的大将，有勇有谋，可以说没有他们二人，就没有刘邦的天下。那么，究竟为什么二人会有如此不同的结局？这其中的差异就在于张良懂得放低自己，而韩信却处处要将自己抬高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



刘邦每次夸奖张良的时候，张良都会谦虚地说这是大王的功劳，我只是微不足道的一个小卒。当刘邦想要封张良为万户侯的时候，张良说："我不敢接受这样厚的封赏。我初见皇上是在留城，但愿封到留城那个小镇就可以了。"于是，被封为留侯。

而韩信呢，他无疑也是一位卓越的军事家。大汉王朝的天下，应该有一半以上是他打下的，连刘邦本人也承认："连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。"正因为如此，韩信和张良、萧何一起，被刘邦誉为汉家三杰。但韩信错就错在不该邀功请赏。当年在项羽手下，韩信仅仅做了个郎中的小官。投奔刘邦后，经过萧何推荐，在他还未有尺寸之功的情况下，刘邦破格提拔他为上将，让所有的人都大吃一惊。可见，刘邦还是非常器重他的，也是不惜乌纱帽的。但是，当韩信势力一天天壮大、看到刘邦离开他就不行的节骨眼上，却违背组织原则，主动提出要刘邦封他为"假齐王"、刘邦气得破口大骂！尽管后来在张良、陈平的劝说下，刘邦忍痛封他为"真齐王"，但刘邦心里的震怒与愤恨可想而知。不得已的封赏和心甘情愿的授予能一样吗？所谓树大招风，韩信最终被自己的过分张扬给害死了。

韩信的死，原因就在于他不会收敛自己的锋芒，他的功劳既让刘邦夺得了天下，却又像一根根刺一样，深深地扎痛了刘邦。作为一个领导人，当觉得有人危及了自己的地位时，无一例外地，都会"请君出局"。

所以，我们做人，一定要做张良，而不要做韩信。张良尽管姿态放得很低，但该得到的，他一样也没有少，这就是智慧！

不要固执地以为低调就是保守，低调就不能达到良好的效果。针对不同的事情，应该采取不同的战略。要记住：低调也有低调的用处！而用低调来达到高调所追求的效果，就是最高的谋略！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人在屋檐下，有时要低头

人在一生总会有不同的际遇、不同的处境。顺风好行船，逆境难为生；位高好成事，位卑难做人。但历数中外得大成之人，无不是善处逆境和善待位卑的智者。他们能伸能屈、能俯能仰，从不把自己看得比别人更高贵、更显赫。特别是在屈尊和低就于人的时候，更能显示出低姿态做人的风范。

俗话说："人在屋檐下，不得不低头"。在做人姿态方面来说，人在屋檐下，有时要低头。

所谓的"屋檐"，说明白些，就是别人的势力和范围。只要你在这势力范围之中，并且靠这势力生存，那么你就在别人的"屋檐"下了。这"屋檐"都是低的！进入别人的势力范围时，你会受到很多有意无意地排斥。这种情形在所有人的一生当中几乎都出现过，除非你有自己的一片天空，是个强人，不用靠别人来过日子。可是你能保证一辈子都可以如此自由自在，不用在人"屋檐"下避避风雨吗？所以，在人屋檐下的心态就有必要好好做些调整了。

人在屋檐下，有时要低头的好处有这样几条：

第一，不会因为不情愿低头而碰破了头。

第二，不会因为自尊自大而招嫉恨以致成为被人打击的目标。

第三，不会因为沉不住气而执意要把"屋檐"拆了。要知道，不管拆得掉拆不掉，你总是要付出代价的。

第四，为不忍屈就而离开"屋檐"下。离开不是不可以，但是要去哪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



里必须考虑，而且离开后想再回来就不容易了。

第五，在“屋檐”下待久了，甚至有可能成为屋内的人。

总而言之，“低头”的目的是为了让自己与现实环境有一种和谐的关系，把二者的抵触和摩擦降至最低；是为了保存自己的能量，好走更长远的路；是为了把不利环境转化成有利环境。

在历史上，各种斗争，极其复杂，忍受暂时的屈辱，低头磨炼自己的意志，寻找合适的机会，是一个必不可少的心理素质。

三国初，曹操想请司马懿出来帮他，司马懿见形势还不明朗，便推说自己病了。曹操派人前去打探，见司马懿整天卧床不起，只好作罢。后来曹操势力大了，司马懿还是出来做了官。曹操死后，传位给曹丕，曹丕死后，又传给曹睿，曹睿死后又传给8岁的曹芒，由曹爽和司马懿共同辅佐他。曹爽独断专行，司马懿失去了实权。这时候司马懿意识到了危险，便又称病在家，什么事也不管了。曹爽听说司马懿病重，自然高兴，但也不无怀疑，便派了一个叫李胜的人去察看。李胜来到司马懿家里，只见一个婢女正在给司马懿喂粥，司马懿的胡子、衣襟上洒满了粥。看见李胜，他装聋作哑，唠唠叨叨地说了一通废话。

李胜果然被骗住了，回去告诉曹爽，说司马懿那老头子只剩一口气了。曹爽放下了一块心病，更加独断专行。但司马懿的夺权计划却在秘密进行。魏嘉平元年，司马懿集结几千名精兵，迅速占领了都城，假借皇太后命令，罢免了曹爽的兵权。曹爽交出兵权后被软禁起来，不久又以谋反罪被诛杀。至此，曹魏政权落到司马懿的手里。

成大事者，无一不是善于低头的人。司马懿想夺取天下，但他绝不贸然行事，第一次装病是伺机而动，第二次装病是“示弱”以保护自己。两次低头，终于取得司马氏的西晋政权。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



该低头时就低头

深圳街头矗立着许多雕塑，在这些雕塑中有一头牛，它的显著特征就是低着头。创作这座雕塑的艺术家其用意大概是：面对喧嚣的尘世、纷扰的人群，我们没必要表现出傲慢、怪异和过分张扬的样子，而应把自己的言行举止融入人群当中，并始终把自己看做是社会上普普通通、实实在在的一员。

面对社会，我们没必要昂首挺胸、牛气冲天。被称为美国人之父的富兰克林，年轻时曾去拜访一位德高望重的老前辈。那时他年轻气盛，挺胸抬头迈着大步，一进门，他的头就狠狠地撞在门框上，疼得他一边不停地揉搓，一边看着比他的身子还要矮一大截的门。出来迎接他的前辈看他这副样子，笑笑说：“很疼痛吧！可是，这将是你今天访问我的最大收获。一个人要想平安无事地活在世上，就必须时刻记住：该低头时就低头。这也是我要教你的事情。”

该低头时就低头，是对利益的权衡所做出的选择，而不是消极避世，也不是不去抗争，是你知晓这现实世界里充斥着辩证的法则，还需讲究一些为人的技巧。有道是“鸷鸟将击，卑飞敛翼；猛兽将捕，弭弭俯伏；圣人将动，必有愚色”。有时候，退一步方能海阔天空；不与人一般见识，方显你大度宽容。况且，低头方能奋力前行，比如顶风爬坡，比如逆水行舟。该低头时肯低头，是“绵里藏针”，到头来还是会“仰首向天笑”的。

隋朝的时候，隋炀帝十分残暴，各地农民起义风起云涌，隋朝的许多官员也纷纷倒戈，转向农民起义军。隋炀帝的疑心很重，对朝中大臣，尤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



其是外藩重臣，更是易起疑心。唐国公李渊（即唐太祖）曾多次担任中央和地方官，所到之处，有目的地结纳当地的英雄豪杰，多方树立恩德，因而声望很高，许多人都来归附。这样，大家都替他担心，怕遭到隋炀帝的猜忌。正在这时，隋炀帝下诏让李渊到他的行宫去晋见。李渊因病未能前往，隋炀帝很不高兴，当时李渊的外甥女王氏是隋炀帝的妃子，隋炀帝向她问起李渊未来朝见的原因，王氏回答说是因为病了，隋炀帝又问道："会死吗?"

王氏把这消息传给了李渊，李渊更加谨慎起来，他知道隋炀帝对自己起疑心了，但过早起事又力量不足，只好低头隐忍，等待时机。于是，他故意广纳贿赂，败坏自己的名声，整天沉湎于声色犬马之中，而且大肆张扬。隋炀帝听到这些，果然放松了对他的警惕。

试想，如果当初李渊不主动低头，或者头低得稍微有点勉强，很可能就被正猜疑的隋炀帝杨广除掉了，哪里还会有后来的太原起兵和大唐帝国的建立。

壮大自己的实力

人们对现实的适应性，多半有三种表现：一是"不懂"，可能生出闹剧；二是"不去"，可能演出悲剧；三是"该低头时就低头"，有可能变出活剧。

人的一生没有纯粹的喜剧。尤其进入市场经济社会，纵然人的"自我"更加被承认，但各链环之间的咬合也更加奥妙，该低头时不低头，怎能不损伤人际关系、破坏生存环境？一只硌牙的青苹果到哪里去找寻市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



场？要是你我硬要充当最后的骑士，那么就“人在屋檐下，永远别低头”；如果你我要学会生存，那么就“人在屋檐下，该低头时就低头”。

许振超曾是青岛港一名普通的桥吊司机，他凭借苦学、苦练、苦钻，成为数万人的港口里响当当的技术“大师”，进而成为闻名全国的英雄人物。许振超的“无声响操作”，偌大的集装箱放入铁做的船上或车中，居然做到铁碰铁不出响声，这是许振超的一门“绝活”。其实他所以创造了这种操作方法，是因为它可以最大限度地降低集装箱、船舶的磨损，尤其是降低桥吊吊具的故障率，提高工作效率。实践证明，它是最科学也是最合理的。

有一年，青岛港老港区承运了一批经青岛港卸船，由新疆阿拉山口出境的化工剧毒危险品，这个货种特别怕碰撞，稍有碰撞可能引发恶性事故。当时，铁道部有关领导和船东、货主都赶到了码头。为确保安全，码头、铁路专线都派了武警和消防员。泰然自若的许振超和他的队友们，在关键时候把“绝活”亮出来了，只用了一个半小时，40 个集装箱被悄然无声地从船上卸下，又一声不响地装上火车。面对这轻松如“行云流水”般的作业，紧张许久的船主、货主们迸发出了欢呼。

许振超是位创新的探索者，他的认识很朴素：我当不了科学家，但可以有一身的“绝活儿”。这些“绝活”可以使我成为一名能工巧匠，这是时代和港口所需要的。就是凭借这样的一种信念，许振超手里的绝活愈来愈多了。

在企业改制过程中，不少人下岗，其中不乏大专、大学学历者，而许振超以一个初中生的学历，硬是靠关键时刻能打硬仗的绝活儿成为一个大型企业的员工楷模。

所以，做人必须勤学苦练，培养自己的才能，壮大自己的实力，只有这样你才能获得别人的重视和肯定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



低头是为了抬头

许多有抱负的人都忽略了积少成多的道理，一心只想一鸣惊人，而不去做埋头耕耘的工作。等到忽然有一天，他看见比他开始晚的、比他天资差的，都已经有了可观的收获，他才惊觉自己这片园地上还是一无所有。这时他才明白，不是上天没有给他理想或志愿，而是他一心只等待丰收，可是忘了播种。

有一个人学的是法律，却热衷于戏剧，常想有机会跃登银幕，成为大明星。可是，他的朋友从没有看见他去尝试那些可以进入影剧界的机会。于是朋友问他："为什么不去试试看呢？"

那个人说："我不愿去和那些初出茅庐的小孩子们竞争。我已经快三十岁了，即使考进去之后，也不过是做个小小的配角，有什么意思？我要等什么时候有大公司找某一部影片的主角和我的性格戏路合适的，我一去，就会录用，那才可以一鸣惊人。"

可是，像这样幸运的人能有几个？于是，他只好任岁月蹉跎，年华老大，而他的愿望仍止于是个愿望。只因他不肯从头做起，所以永远接触不到他理想的天堂。

单是对自己那无法实现的愿望焦急慨叹是没有用的。要想达到目的，必须从头开始，低头拉车，抬头看路。所谓"登高必自卑，行远必自迩"；正如爬山，你只好低着头，认真耐性地去攀登。到你付出相当的辛劳努力之后，登高下望，你才可以看见你已经克服了多少困难，走过来多少险路。这样一次次的小成功，慢慢才会累积成大的更接近理想目标的成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



最终的目标不是转眼之间就可以达到，在未付出辛劳艰苦和屈就的代价之前，空望着那遥远的目标着急是没有用的。而唯有从基本做起，按部就班地朝着目标进行才会慢慢地接近它、达到它。

古人说："唯有低头，乃能出头。"种子如不经过在坚硬的泥土中挣扎奋斗的过程，它将止于是一粒干瘪的种子，而永远不能发芽滋长成一株大树。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三章

与人交往的心计学：博得他的好感和善意

利用首因定律

人在初次交往中给对方留下的印象很深刻，人们会自觉地依据第一印象去评价某人或某物，今后与人、物打交道的过程中的印象都被用来验证第一印象。第一印象既可助某人或某事成功，也可令某人某事失败。

人生是由无数个“第一次”组成的。在生活和工作中，由于各种各样的机会和需要，我们必须和陌生人说话。有些人十分善于与他人交谈，即使对方是初次见面或不善言辞的人，他们也能和其聊得十分愉快，这是因为他们对于身边的事物和谈话对象仔细观察，由此决定自己的说话策略。

人与人的交往是很奇妙的。从未曾见过面的人一见面有可能一见钟情，又有可能彼此都很反感。对方喜欢你，可能是因为你留给他的第一印象很好；对方讨厌你，可能是你留给他的第一印象太糟。这就是所谓的首

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因效应。首因效应，也叫做“第一印象效应”，是指最初接触到的信息所形成的印象对我们以后的行为活动和评价的影响。

我们都知道：悬疑小说家喜欢在小说的开头，设置诸多的悬念，安排离奇的情节？电影导演喜欢在影片开头时运用特技，呈现人间罕见的奇观？推销员喜欢把名片弄得花里胡哨，甚至印上本人的彩色相片？

仔细想想，他们都是吸引他人注意力的专家。他们这样做，就是为了利用首因效应，通过制造一个良好的第一印象，在第一时间打动了顾客的心，让顾客心甘情愿地买单。

小说一开头就很吸引人，读者会认为，这个故事很精彩，值得买回家阅读。影片一开头就运用特技，观众会想，大制作果真不同凡响，值得掏钱进电影院观看。推销员一见面就拿出有特色的名片，顾客会想，这个推销员与众不同，不妨与其聊聊。

如果一部小说或影片，内容原本很好，却以平淡无奇的方式开头；如果一名推销员，一开头就给人以老套的感觉，结果会怎样？不用说，结果通常会比较糟糕：小说卖不掉；影片不吸引人，开演不久就走掉了一批观众。推销员还没来得及介绍产品，就已经被人拒之门外。

在现实生活中，自觉地利用首因效应可以帮助我们顺利地进行人际交往。

一生中，我们会遇到很多重要的第一次，也就会有很多需要重视的第一印象。比如，求职，第一次去见面试官；求人办事，第一次登门拜访；参加工作，第一次见单位同事；找对象，第一次与对方约会，这些第一次都很重要。从小的方面来看，关系到求职能否成功、事情能否办成；从大的方面来看，关系到事业能否如愿，婚姻能否美满。因此，在现实交往中，力争给对方留下好的第一印象。

如何才能给对方留下良好的第一印象呢？

第一印象主要是一个人的性别、年龄、衣着、姿势、面部表情等“外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



部特征”。一般情况下，一个人的体态、姿势、谈吐、衣着打扮等都在一定程度上反映出这个人的内在素养和其他个性特征。为此，与人初次见面，应对自己的一举一动、一颦一笑多加注意。

初次相见时给人留下的第一印象是非常重要的。那么在与人交往的过程中应该注意哪些问题呢?

①表现自己的诚实。在生活中，每个人都希望在交友时遇到的人是诚实可信的。但是，由于世界上存在着虚伪和狡诈，使不少人产生了“防人之心不可无”的戒备心理。这样，往往有的人满怀斗志真诚，却不能被他人理解和认同。

要表现自己的诚实并不是制造一些假象欺骗他人，而是使用一些方法和技巧使自己本身固有的诚实之心更容易得到他人的承认和理解。在与陌生人的往中，敢于承认自己的无知和缺点，往往能给对方留下很深的印象，增加对方的信任。

一般人都有不愿让别人看出自己不足的心理，因此“不懂”二字很难说出口。其实，如果你勇敢地承认自己不知道，反而可以增加别人对你的信任，因为坦诚地说出“不懂”，会给人留下诚实的印象。再则其勇气也是令人敬佩的。如果敢于承认自己有不懂的人说出其他的话，别人就会认为一定是可相信的。

在交往中，将自己的缺点明白表示出来，也往往会得到别人的信任。一般人都是想方设法掩饰自己的缺点，所以如果有人有意暴露自己的缺点，反而会让别人觉得他诚实，从而对他产生信任感。当然，暴露自己的缺点，最好适当透露一些无关紧要的缺点，这样不致于让别人对你宣判“死刑”。

②注意自己的形象。应注意自己的外貌和举止。外貌包括衣着、发型一个成功的社交者，其衣着应符合自己的身份，并要根据自己的年龄、身份决定服装的样式与色彩，做到贴身、整洁、美观、大方。发型则要考虑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自己的脸型、职业及时令，以自然端庄取胜。在交际中，优雅的举止是社交的润滑剂，能起到推进交际进行的作用。举止不当，是缺乏修养没有风度的流露，会损害自身的形象，引起对方的不快，不利于社交的进行。

言语也是很重要的，我们要讲好第一句话。初次见面的第一句话，是留给对方的第一印象。说好说坏，关系重大第一句话的原则是亲热、贴心，消除陌生感。常见的有以下几种方式：

①攀认式。利用相互之间的一些联系，增加亲近感。任何两个人，只要留意就能发现双方有着这样那样的联系。

②敬慕式。对初次见面者表示敬重、仰慕，这是热情有礼的表现。用这种必须注意：要掌握分寸，恰到好处，不能胡吹乱捧，不说久闻大名、如雷之类的过头话。表示敬慕的内容也应该因时因地而异。

③问候式。“您好”是向对方问候致意的常用语。如能因为对象、时间的而使用不同的问候语，效果则更好。对于德高望重的长者，应该说“您老好”。对于年龄跟自己相仿者，称“老X（姓），您好”，显得亲切。

良好的第一印象，会让你的生活充满欢乐，让你做事充满信心。我们要塑造好的第一印象，就要从我们的衣着打扮，从言谈举止上面下功夫。

利用结尾效应

谁都知道，一件事情，总是可以分为不同的阶段：初段——发生，中段——发展，最后——结尾。通常我们对最初阶段和最后阶段的印象最深。但是人们往往虎头蛇尾，只重视“首因效应”，忽视“结尾效应”。在学习与人际交往中，“结尾效应”与“首因效应”同样重要。

日本有一位很知名的政客，他有一个习惯，如果接受了某团体的请

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



愿，便不会送客；但如果不接受，就会客客气气地把客人送到门口，而且一一握手道别。他这样做的目的是什么呢？是为了让那些没有达到目的的人不埋怨他。结果也如他所愿，那些请愿未得到接受的人，不但没有埋怨，反而会因受到他的礼遇而满怀感激地离去。从心理学角度来讲，他的做法很有道理，他运用的是"结尾效应"。

因为这个效果，一连串的事件的不同阶段，被接受的印象很有差异，最初和最后印象深刻，这就是所谓"首因效应"与"结尾效应"。

绝大多数人都知道首因效应。知道与人初次见面时，第一印象很重要。因此，如果是找工作去面试，我们会理发、整装、化妆，以求给人留下良好的第一印象；如果是第一次与某人见面，我们通常会面带微笑，彬彬有礼，让彼此的关系有一个好的开始。

"结尾效应"是指交往中最后一次见面或最后一瞬给人留下的印象，这个印象在对方的脑海中也会存留很长时间，不但鲜明，且能左右整体印象。

如果你在与人初会的过程中，犯下了某种错误，或是表现平平的话，可以在分手之前，做一个良好的表现，以改变对方对你原来的印象。只要你的表现得体，不管原先的表现如何，都可以获得补救，甚至留下永生难忘的印象。

日本政客所擅长的，便是这种高明的心理战术。他送客，就是要让客人忘掉原来的失望，转而觉得荣幸。然而，由于人们对"结尾效应"缺乏认识，或者不够重视，导致事情"虎头蛇尾"、功亏一篑的事例不胜枚举。

某公司的一位业务主管，负责某类产品的配件加工业务。一次，他代表公司前往某大公司洽谈一笔大的外包业务。对公司而言，该业务很重要。因为大企业的外包业务量大且稳定，也就是说，如果能拿下这笔业务，公司可以获得一笔很大很稳定的收入。为此，这位主管投入了大量的时间与精力用于前期准备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



也许是准备工作做得很周到，双方刚刚接触，对方就表示了明显的好感。有了好的开头，洽谈工作进展也很顺利，最后一天，还留有一些细节问题需要进一步协商。结果，仅用了半天时间，便协商好了。

对方要求再给几天时间，以向上级汇报，再做最后决定。主管认为，可能是大企业惯例比较严密，就没有多想。但是，两三天过去了，一周过去了，对方还没有动静。主管实在忍不住，打电话询问对方的一名代表，对方代表告诉他，事情可能有变故。他请求对方解释一下原因，对方拒绝了可他不甘心，当他第三次打电话过去，对方告诉他，问题出在最后那天他穿的那件西装上。原来，他那天穿的西服的袖口，少了一颗纽扣。要知道，对方外包的可不是别的，而是精密仪器的零配件！

也许，最后一天洽谈，他太过兴奋而忘了仔细检查自己的衣着；也许是潜意识里，他认为大局已定，不需要再小心翼翼。总之，最后一天，一个小小的疏忽让他失去了一大笔订单，也许还有更多。

这似乎应验了人们常说的那句话：“好头不如好尾”。与人打交道，我们不仅要在最初表现很好，最后阶段也要表现好，分手时更要特别注意，做到有始有终。

此外，如果给对方的第一印象不够好，或者在双方的交往中曾遇到了不快，更应该巧妙地运用“结尾效应”，在最后时刻，挽回局面，达成谅解，给对方留下好印象。

▶▶ 重复同一句话

适当重复对方的话，既体现对对方的尊重，还可以对问题和结果进行强化，激发对方谈话的兴趣、加深对自己的好感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



朋友之间的交往，必须给人以信任感，这是不言而喻的。那么，怎样才能让朋友对你产生信任感呢？其实很简单——沟通的过程是最容易获得朋友信任的时候，而沟通过程中能否适当地重复对方的话尤为重要。很多人都有这样的错误认识，总是重复对方的话好像显得自己比较啰嗦，容易引发他人的不满，其实实际情况并非如此。的确，过多的重复容易给人造成一种误觉，然而要是重复得恰到好处，适当的重复对方说话的重点，那么对方便认为你很重视这次谈话，能够抓住谈话的重点，这样的话，效果就不一样了。大部分的人都对自己的语言都有一种特殊的感情，尤其是某些情况下经过深思熟虑之后的发言，这类发言对于他们自我满足感：说相当重要，这个时候一旦我们对他人的话不以为意或者不加重视，就很难让他人对我们有什么深刻的好印象，相反地还会把我们纳入不能“志同道合”的陌生人的范畴，那样我们就无法和这样的人接触，也就得不到得他的好感了。

在这个过程中，我们只要以同样的心情了解对方的烦恼与要求，满足一下他们内心满足感或者说虚荣心，很容易收到相反的好效果。

比如，在与朋友交谈时，当听取了朋友的某种意见时，一面要点头表示自己同意，一面要适当重复对方的话，这样就能让对方感觉受到了重视，从而不由自主地将心里话说给你，将你当作好朋友来接待。

在恰当的时候重复对方说话的重点，这是一种加深他人对我们印象的一种最简单有效的方法。很多时候，除非你能引用他人的经验去让他理解你所说的话，否则他人甚至不知道你在说什么。确实是这样，有些人只有在自己的经验范围内才能理解他人的话，因此，与这种人交流时，如果不能迅速引用他们自己的经验，他们也不会了解我们想要表达的事物。这是因为，大部分人都很懒惰，懒得动脑去思考问题，如果他们从一开始就不明白你在说什么，那么，他们可能就永远也不会明白了。所以，当一个聪明人想把自己的想法和意见说给他人听时，他总会方设法地运用对方所熟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



悉的语言，使其能迅速理解自己想说的话。

就是因为运用了这个策略，纽约著名的编辑阿莫斯，科明才能在报报界获得一份工作。他 18 岁时第一次到纽约来，他只想到一家报社去做编辑。当时，纽约成千上万的失业人员，几乎所有的报社都被求职的人挤满了。在这种情况下，科明是很难达成他的愿望的。科明在一家印刷厂做过几年排字工人。这是他所有的也是唯一的工作经验。但是，他知道，和他一样，《纽约论坛》的老板荷拉斯·格利莱幼年也在印刷厂里做过学徒，所以，科明决定先去《纽约论坛》试试。科明想，格利莱一定会对与他有相似经历的孩子感兴趣的。他是对的，他果然被录取了。他十分容易地让格利莱相信他是值得雇用的。正如卡内基的成功一科明完全是因为能巧妙地借用格利莱自己的经验来达到目的的。

一个聪明人想把自己的想法和意见说给他人听时，他总会方设法地运用对方所熟悉的语言，使其能迅速理解自己想说的话。

在查尔斯·布朗的故事中，我们也可以看到这种简单而有效的策略。本来，查尔斯。布朗是一名船长，后来，他成了全球最大的玻璃工厂匹兹堡平板玻璃公司的总经理。

创业初期，他在明尼阿波利营做着彩色玻璃的生意。当时，有一家行与他一起竞争一笔大生意，他及时了解买主的特殊经验，他获了成功。了解到这份合同的决策者都是美国西部的人，因此，布朗故意做了一份粗而狂放的计划书，而他的竞争对手却恰恰相反。最后，布朗拿到了这份合同，因为他用买主的熟悉的文字制定了合同。

说话者愈能将自己的思想融入听众的经验中，就容易达到目的。比如说：我们对朋友说我们的邻居买了一车紫苜蓿。但是朋友从来未见过紫苜蓿，于是对此十分困惑。因此，我们向其解释：“紫苜蓿是一种草。”于是，朋友马上就对紫苜蓿有了一个大体的印象。这样，经过我们补充一句话就变得十分容易理解了，这是因为说者将解释融入了听者的之中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如果要他人相信你，关键是要举出与听者的经验相似的事实，用他熟悉的语言去与他沟通。

运用多看效应

熟悉可以产生喜爱。人们总是习惯于选择自己熟悉的人与物，想要引起人们他人的好感与关注，就要用多看原则，让对方熟悉。

很多人都会同意，喜新厌旧是人的天性。事实果真如此吗？那为何商家们都愿意花费巨资为自己的商品投放广告？如果人真的是喜新厌旧的话，商家们肯定是不愿意反复为自己的商品做广告。相反，人们在决定购买某一商品时，会受到一种潜意识的影响。某种商品信息刺激的次数越多、越强烈，人们潜意识中该商品的烙印也就越深刻，对商品的购买和消费就成为一种无意识行为。事实上，人们总是习惯于消费自己熟悉的商品。

因此，对商家来说，反复的宣传，在顾客心中造成强烈的印象，是至关重要的。著名的美国可口可乐公司，正是利用了顾客的这一消费心理，以铺天盖地的广告大战，奠定了可口可乐独占世界饮料业鳌头的至尊地位。

可口可乐公司极为重视广告，对一切报刊、电视广播、宣传材料等能用来做广告的媒体，无不尽量使用。

今天，从南极到北极，从最发达的国家到最不发达的国家，可口可乐无处不在；从家庭妇女到商界强人，从白发老人至 3 岁孩童，可口可乐无人不晓。

可口可乐的案例很好地说明了熟悉的就是好的，熟悉可以导致喜爱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



与此相似的是心理学上的“多看原则”。说的是在其他条件相等时，人们倾向于喜欢熟悉的人与事。研究也表明，随机被安排在同一宿舍或邻近座位上的人更容易成为朋友。在同一栋楼内，居住得最近的人最容易建立友谊。邻近性与交往频率有关，邻近的人常常见面，容易产生吸引。

有一个实验：向被试者出示一些照片，有的出现了20多次，有的出现了10多次，有的只出现一两次，然后请被试者评价对照片的喜爱程度。结果发现：被试者更喜欢那些看过20几次的照片，即看的次数增加了喜欢的程度。这种对越熟悉的东西就越喜欢的现象，称为“多看效应”。

在人际交往中，如果你细心观察就会发现，那些人缘很好的人，往往将“多看效应”发挥得淋漓尽致。他们善于制造双方接触的机会，以提高彼此间的熟悉度，然后互相产生更强的吸引力。

也许你会有疑惑，人与人的交往难道真的这么简单？

试想，如果你有两位关系一样近的亲戚，一位与你住在同一座城市，你们经常见面，每次聚半天；另一位在另一座城市居住，你们每年聚一次，每次待在一起一个星期左右。几年过去了，你更喜欢谁，与谁更亲密？

见面次数多，即使时间不长，也能增加彼此的熟悉感、好感、亲密感。相反，见面次数少，哪怕时间长，也难以消除因间隔的时间太长而有生疏感，甚至可能因为相处的时间太长而产生摩擦。显然，在很多时候，见面时间长，不如见面次数多。

你想赢得领导的注意与重视，向领导汇报工作，一次汇报很多，不如经常汇报。

如果你想与某人建立良好的关系，这方法也适用。要知道，为了给对方留下印象，你一个人滔滔不绝地说话，效果反而不好。你不妨找机会多与对方见，每次时间别太长。这样，给对方一个念想，让他回味你的为人，期待下次的见面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如果你去请求并不熟悉的人办事，道理也是一样。千万别一次把礼送完。想看，把 10 万元分成 10 次，每次一万元送出去，是不是比一次送 10 万元效果好很多？把礼物分成多份，这样可以加深对方的印象。

洞察心理的技巧

俗话说："山门看天色，进门看脸色。"无论做什么事，对什么人，都要细心观察，摸清对方的心思后，再付诸行动，才能做到百发百中。

一个人内心的想法，可以用文字表达出来，但是更多的是从口头与表情上流露出来。在交谈中要注意倾听对方的台词，分析他话语中的内涵，如果不会察言观色，便不能领会到说者所要表达的意思，从而也不能做出正确的判断。

在日常工作和生活中，我们可以发现，有些人擅长察言观色，洞察心理，而有些人对别人的态度变化则显得迟钝。这是由于各人的天资、能力、个性、生活阅历和社会经验等方面都存在着不同的差异，因而对一件事情就可能产生不同的看法。又由于各人的地位、担负的工作及生活习惯不同，从不同的角度去观察问题时，也会得出不同的结论。由此也可以说明人们的敏感性和洞察力是有一定差别的。

只要你留心观察，对方的一言一行，你会从对手的神态和表情中发现他所流露出的内心变化。善听弦外之音是"察言"的关键所在，因为言谈能告诉你一个人的地位、性格、品质及流露内心情绪。

与别人交谈时，只要我们留心，就可以从谈话中深知别人的内心世界。

①由话题知心理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人们平时的情绪都会不知不觉地从话题中呈现出来。话题的种类是形形色色的，如果要明白对方的性格、气质、想法，最容易着手的步骤，就是要观察话题与说话者本身的相关状况，从这里能获得很多的信息。

②措词的习惯流露出的“秘密”。

人的种种曲折的深层心理会不知不觉地反映在自我表现的手段——措辞上。语言可以表明出身，语言除了在社会的、阶层的或地理上的差别外，还可以因个人的水平而出现差别的心理性的一些措辞。即使同自己想表现的自我形象无关，通过分析措辞常常就可以大体上看出这个人的真实形象，在这种意义上，正是本人没意识到的措辞的特征比词语的内容远为雄辩地告诉我们其人自身。

③说话方式反映真实想法。

一般来说，只要仔细揣摩，在说话方式里都可以清楚地表现出一个人的感情或意见，即使是弦外之音也能从说话的帘幕下逐渐透露出来。

如果你想套知某人某方面的消息，你就和他从一个平常的话题切入，然后认真倾听、提问、倾听……一步步达到自己的目的，对方在高兴之余，也忘了提防，相反还会认为你是一个很好的倾听者，善解人意呢。这也就是所谓的“暗语”，“暗语”是一种“擦边球式的语言”，它的妙处在于隐晦而不明说，但说者自有深意暗藏。

交谈的过程就是传达信息的过程，然而对方有时透露的信息是模糊的或是虚假的，并非他的真实想法，因此必须投石问路摸清对方意图。摸透对方的心思，知己知彼，说出符合对方利益要求的条件，同时兼顾自己的利益，对症下药，从而达到双赢。

战国七雄之一的齐国，有一位宰相名叫田婴，虽然处于乱世，但他治国有方，使得齐国威名远扬。对于个人处世之道，他也懂得极多；使得他能够经历三朝，任宰相职位达十余年之久。他任宰相时。想到齐王后去世时，后宫有10位齐王宠爱的嫔妃，其中必有一位会继任王后，但究竟是哪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一位，齐王并不做明确的表示。

身为宰相的田婴于是开始动脑筋。他认为如果能确定哪一位是齐王最宠爱的妃子，然后加以推荐，定能博得齐王的欢心，并且对他倍加信赖；同时，新后也会对他另眼相看。可是，万一弄错的话，事情反而糟糕，所以必必须想个办法，试探一下齐王的心意。于是田婴命工人赶紧打造10副耳环，而其中一副要做得特别精巧美丽。

田婴把10副耳环献给齐王，齐王于是分别赏赐给10位宠妃。次日，田婴再拜谒齐王时，发现齐王的爱妃之中，有一位戴着那副特别精美的耳环。于是田婴向齐王举荐那位戴着精美耳环的妃子为王后，齐王顺势答应。

人常说："不打勤的不打赖的，专打不长眼的。"这话说得实在有道理。人生在世有很多忌讳，如果你在无意之中触犯了别人的忌讳，就会在无意之中得罪对方。我们在生活中要做一个有心人，避开他人忌讳的事情，给他人留下好的印象。

含而不露的技巧

人不要聪明，而要智慧。因为能够聪明一时，不能聪明一世。人的生存之道是"难得糊涂"。要做一个大智若愚的人，表面上糊涂，不计较一时的得失，明哲保身的人，才会立于不败之地。

刘邦称帝以后，以前与他一起打天下的有功之臣，最后都被刘邦与吕氏加害，但是萧何却能安享晚年。萧何的生存之道就是懂得了难得糊涂的道理。他从来对一些大事漠不关心，这样刘邦与吕氏对他放松了警惕，萧何在这样的情况下保全了自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



皇帝与领导们都害怕下面的人功高震主。所以要是我们作为臣子，为人下属就应该深藏不露。皇帝打江山时真实用人之际，他希望属下各个是高手。各路英雄汇集一堂，八仙过海各显神通。一个比一个有能耐。但是天下定下来了，这些伴随皇帝南征北战的英雄们的才能自然不会减退，能力反而在征战中得到了提升。这时他们不是皇帝的左右手，而是皇帝日夜受煎熬的心病了，让皇帝感到威胁。皇帝们便“卸磨杀驴”“过河拆桥”，想方设法寻一个不是，让其在这个世界消失。

春秋时期，齐国一位名叫隰斯弥的官员，住宅正巧和齐国权贵田常的官邸相邻。田常为人深具野心，后来欺君叛国，挟持君王，自任宰相执掌大权。隰斯弥虽然怀疑田常居心叵测，不过依然保持常态，丝毫不露声色。一天，隰斯弥前往田常府第进行礼节性的拜访，以表示敬意。田常依照常礼接他之后，破例带他到邸中的高楼上观赏风光。隰斯弥站在高楼上向四面眺望东、西、北三面的景致都能够一览无遗，唯独南面视线被隰斯弥院中的大树所阻碍，于是隰斯弥明白了田常带他上高楼的用意。隰斯弥回到家中，割命人砍掉那棵阻碍视线的大树。正当工人开始砍伐大树的时候，隰斯弥又命令工人立刻停止砍树。家人感觉奇怪，于是请问究竟。隰斯弥回答：“俗话说‘知渊中鱼者不祥’，意思就是能看透别人的秘密，’并不是好：现在田常正在图谋大事，就怕别人看穿他的意图，如果我按照田常的暗示，砍掉那棵树，只会让田常感觉我机智过人，对我自身的安危有害而无无益。不砍树的话，他顶多对我有些埋怨，嫌我不能善解人意，但还不致招来杀身大祸，所以，我还是装着不明白，以求保全性命。”

在生活中与工作中也是一样，如果你表现得才智超人，必招人妒忌，他人尤其是与你有竞争关系的人会有一种不安全的感觉，而且肯定不会让你这样长久的威胁他们，这样会给你带去很大的阻力。要是你真的事宜个智慧的人，你就应该懂得如何保护自己，不要成为众矢之的，不要处处显示自己的才能。这样更加能够得到别人的认同，也会得到更多的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



做一个“感化天使”

有的人生着闲气，怒火冲天，伺机报复；有的人人际失败，四面楚歌，众叛亲离却还弄不明白自己到底做错了什么。哪里有行为不检的恶人，哪里就有代表正义的天使。关键时刻，需要一个“和事佬”挺身而出，摆平这些事情。雅一点的称呼就是“感化天使”。

以下是“感化天使”的处世信条：

1. 良好的心态

他会告诉自己世界上不存在没有缺点的人和没有问题的人际关系。

2. 不将问题公开化的意识

“和事佬”不会向领导告状也不四处宣扬。他会背地里告诉那些斗气者，虽然他不仁，你也不应不义；报复只能让你卷入你本不希望卷入的低俗战争。

3. 和双方正面沟通的行动

“感化天使”会和不讲理的“恶人”开诚布公，首先告诉他，他的行为对别人是一种伤害，你不会听之任之。其次，向他指出继续这样的言行所引起的严重后果，向他晓以利害。最后告诉他你寄予希望，希望他能反省，并有一个光明的未来。

比如，这样说：“他的电脑文本是你删掉的，这一点我已经知道了。如果你坚持说不是你干的，那就算我说错了，不过我相信这样的事，要想人不知除非己莫为。我们没有把这件事捅出去，是因为大家希望给那个做不光彩的事情的人一个自己改过的机会。你想，如果领导和同事知道了这样的事，那后果会是怎么样的？人嘛，都有一念之差想不开的时候，既然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不是你干的我也不多说了，如果你知道是谁干的请你转告他，我特想和他聊聊，开导他一下，说不定他有什么特别的苦衷需要人帮助呢！"

你如果能这样做，并坚持这样做，在办公室崇拜你的人会越来越多，愿意帮助你的人也会越来越多。当然你的威信也越来越多，你也总会宽容别人、帮助别人。

说话莫说绝，伤人莫伤心

检点自己的言行对个人成功是绝对必要的，因为一些话语比打人更伤人心。虽然我们不用匕首，但“语言像匕首”。一则法国谚语如是说：“语言的伤害比刺刀的伤害更可怕。”

那些溜到嘴边的刺人的反驳，如果说出来，可能会使对方太难堪。布雷姆夫人在其《家》一书中说：“老天爷禁止我们说那些使人伤心痛肺的话，有些话语甚至比锋利的刀剑更伤人心；有些话语则使人一辈子都感到伤心痛肺。”

社交就是赶路，总会遇到狭窄的难以前行的地方。这个时候我们最好停一下，让别人先过去。如果经常抱着这样的心态，那么人生就不会有那么多的抱怨了。即使多让几步，也不过几百步，而被让路的人会对你心存感激，也会在以后的路上让你一步，这样，也许一条狭窄的小路对你来说都是坦途了。如果事事较真，不肯让步，那么别人会记恨你，设法阻挡你，损害你，这样，即使一条坦途也会变成狭窄泥泞的险滩。

春秋战国时期，有一个叫中山的小国。一次，中山的国君设宴招待国内的贤士。当时正巧羊汤不够了，无法让在场的人都喝上，中山的国君就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



没有分给司马子期，而是给了别的贤士。没有喝上羊汤的司马子期觉得很没有面子，怀恨在心，想趁机报复。于是就到楚国劝说楚国国君出兵攻打中山国。中山国寡不敌众，很快就被攻破了。国王逃到了国外，在逃亡期间，国王发现有两个人一直跟在他的后面，就问那两人："你们跟着我干什么?"那两人说："我父亲曾经在快饿死的时候，是您给了他一口饭，挽救了我父亲的生命。我父亲临死前嘱咐我们兄弟两人，不论您发生了什么事情，我们都誓死保卫您的安全。"

中山国君听罢，感叹道："仇怨不在乎深浅，而在于是否伤了人的心。我因为一碗羊汤而亡国，却因为一碗饭而得到两位勇士。"

有的时候人的自尊心比一个国家还要重要。也许一句无心的话就会伤害别人的自尊心。甚至可能为自己树立一个敌人。可见，人心是这个世界上最伤不得的。

的确，说话的时候要站在别人的立场上想一想，不伤及别人的自尊心，不要只顾自己一时口舌之快，只有把话说到别人的心坎里，人家才会采纳你的建议，才会真心地喜欢你，接纳你。而你也顺理成章地实现了自己的目的，这样一举两得的事情何乐而不为呢?

斯特伯是位工程师，他嫌自己的房租太高了，想降低一点，但他知道，他的房东是个落伍透顶的"老顽固"。

想来想去，他便写了一封信给房东，告诉房东他的租约将终止，将要搬出公寓。其实出于内心他并不打算搬走，只是嫌房租太贵了。他想让房东为他减免一些房租费。

他也知道这是不容易的，因为其他的房客都曾经尝试过多次，结果都以失败而告终。那些房客也曾经多次劝他，房东是一个很顽固的人，可是他还是对房东抱有一丝希望。房东看过他的信后，没多久便找他谈话。

刚开始时，斯特伯并没有直接谈到房租问题，只是说他特别喜欢这所公寓。他一面赞扬房东对房子的管理方式，一面表示他因经济紧张，自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



无法在这所房子里继续住下去。

紧接着，房东就将自己所遇到的许多困扰告诉了斯特伯。有的房客写信侮辱和恐吓房东，还有房客以言语威胁房东。

房东对斯特伯说："像你这样不挑剔的房客，对我而言，真是太好了。"于是房东就主动地降低了一些租金。而斯特伯则希望再多减些租金，所以就提出自己的意见，房东一句话也没多说就痛快地接受了。

如果斯特伯也同其他的房客一样，用同样的方法要求威胁房东的话，他的房东肯定是不会同意降价的。他紧紧抓住了房东的心理，以友善、赞扬及同情打动房东，便达到了自己的目的。

有的时候避免不了会与人产生摩擦，首先我们要了解别人的想法，然后站在对方的角度想一想，在顾及对方颜面的前提下陈述自己的观点。给对方留有余地，这一点在人际交往中至关重要。

得理让人，放他一马又何妨

英国作家哈兹里特曾经说道："在所有情况下，凡是我们对某种事物表示出极大蔑视的时候，那正清楚地说明了，我们是感到与它们处在十分接近的地位上。"因此，面对我们讨厌的人，只需消遣几句就行了，不必在言语上或行为上和他们进行无谓的争斗。

法国哲学家伏尔泰天生伶牙俐齿，喜欢讥讽同时代的社会名流。有一天，他和一位朋友闲聊时，却十分难得地，将一位试图与他一较长短的同辈作家大 大的赞扬一番。他的朋友听完之后，十分不以为然地说："难得你这么慷慨大方地称赞这位作家，可是 他却经常在背后说你坏话，还到处

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



对别人说你是个不学无术的骗子、阴狠歹毒的伪君子。”伏尔泰听完，不以为意地笑着说：“其实这没什么，你知道，我们两个人一向都喜欢说反话！”

在竞争激烈的现代社会中，不少人由于各种各样的原因而与人争斗，有些人一陷入争斗的漩涡便不能自拔，为了利益或为了面子，硬要争得你死我活。有这种倾向的人，一旦自己在法理上占上风，更是得理不饶人。必须谨记“得饶人处且饶人”的道理，适时放对方一马，让他顺着台阶下，别弄得对方太没面子。

其实，原谅敌人并不是很难做到，如果你能做到这一点，你在朋友之中的声誉，无形中 会提升许多，日后绝对会大有好处。

人与人之间的相处，难免有意见不合的时候，难免会发生纠纷和争执。我们总是会认为别人错、自己对，总是忍不住想问别人：“为什么你就是不懂我的心？”

我们总是容易责怪别人，总是认为别人不能设身处地站在我们的立场想想看，但却很少 想到自己有没有宽容地“设身处地”为别人想过。

“设身处地”说来简单，做起来却很困难，因为我们是凡人，本来就容易受到情绪引导。但是，所谓“初念浅，转念深”，有时候，在行动之前，先转念思考一下，或许能让我 们对事情有不一样的判断，继而能冷却心中的怒火，以平和有效的方法来解决问题。

西方有一句谚语：“世界上最广阔的是海洋，比海洋更大的是天空，比天空更广阔的是人的胸怀。”不管是身体上的伤害或是心灵上的创伤，都一定会让人感到痛苦，但是如果坚持互相仇恨，相互报复，只会让伤口永远无法愈合，永远血淋淋、令人痛楚，冤冤相报何时了？

当你和朋友之间有了芥蒂，由朋友翻脸成了冤家时，这种关系该如何处理？是随时准备 火力进攻，还是退一步海阔天空呢正确的方式是保持风度，原谅你的仇人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人与动物的不同之处在于，动物的一切行动都依照本性而发，完全属于自然反应；但是，人的行动会通过大脑的思考，并依照当时的心理需要，然后才做出各种不同的选择。

原谅仇人是很困难的一件事。绝大部分人碰到仇人就会分外眼红，恨不得置他于死地。即使不到那种强烈憎恶的程度，或环境条件不允许将对方彻底消灭，也肯定会采取“老死不相往来”的冷淡态度。因此，能够原谅仇人的人，胸襟和气度无疑达到了至高的境界。

原谅仇人的好处在于，可以使你在日常生活中掌控自己，情绪不致随着对方的举动而起伏。以幽默的态度原谅你的仇人，既可降低对方对你的敌意，亦可缓和你对对方的敌意，何乐而不为？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章

求人办事的心计学：让他人无法拒绝

使用积极性的字眼

马克·吐温说：“恰当地用字极具威力，每当我们用对了字眼……我们的精神和肉体都会有很大的转变，就在电光石火之间。”

当我们所说的话用对了字眼就能叫人笑，能治疗人的心病、带给人希望。相反，然而若是用错了字眼就会使人哭，刺伤人的心、带给人失望。同样的，借着所用的“字眼”可以让别人了解我们崇高的心志和由衷的愿望。

历史上许多伟大人物就是因为善于运用字眼的力量，大大地激励了当时的人们，他们跟随着这些伟大的人物，塑造出今天的世界。的确，用对了字眼不仅能打动人心，同时更能带出行动，而行动的结果更展现出另一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



种人生。

当美国的帕特里克·亨利站在13个州代表之前慷慨激昂地说道："我不知道其他的人要怎么做，但就我而言，不自由，毋宁死。"这句话激发了几代美国人的决心，誓要推翻长久以来骑在他们头上的苛政，最终建立了美利坚合众国。

许多人都知道人类的历史就是由那些具有威力的话所写成的，然而却很少有人意识到那些伟人所拥有的语言力量也能够在我们的身上找到，这能改变我们的情绪、振奋我们的意志乃至于有胆量敢于面对一切的挑战，使人生过得丰富多彩。

我们在跟别人说话时常常用字十分谨慎，然而却不留意自己习惯用的字眼，殊不知我们所用的字眼会深深影响我们的情绪，也会影响我们的感受。因此如果我们不能好好掌握怎样用字，如果我们随着以往的习惯继续不加选择地用字，很可能就会扭曲所历经的事实。

譬如说，当你要形容一件很了不起的成就时，用的字眼是"不错的"成就，那对你的情绪就很难造成兴奋的感觉。这全是因为你用了具有局限性的字眼所致。一个人若是只拥有有限的词汇，那么他就只能体验有限的情绪，反之若是他拥有丰富的词汇，那就有如手中握着一个可以调出多种颜色的调色盘，可以尽情来挥洒你的人生经验，不仅为别人，更可以为自己。

在美国一家全国性的卡车服务公司，管理阶层发现他们所送的货物中有万分之六会送错了地方，这使得公司每年得额外赔上25万美元的损失，为此公司特别聘请了戴明博士去给他们诊疗一番。根据戴明博士的观察，发现这些送错的案子中有5成是因为该公司的司机看错送货契约所致。为了能一劳永逸地消除这样的错误，而使该公司能提高服务品质，戴明博士建议最好把这些工人或司机的头衔改为技术员。

一开始公司觉得戴明博士的建议有些奇怪，难道把职位头衔改一改就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能把问题解决？难道就做这么一个简单的动作便可以了？可是没有多久绩效就出现了，当那些司机的头衔改为技术员之后不到30天，先前万分之六的送错率一下子便下降到了万分之一以下，也就是说从此那家公司一年可以节省25万美元。

这个例子说明了一个基本的事实，字眼的转换不管是用在个人身上或企业整体上都有相同的效果。

生活中时时选择使用积极性的字眼，最能振奋我们的情绪，反之，若是选择使用了消极的字眼，就必然很快地使我们自暴自弃。遗憾的是我们经常不留意所用的字眼，以致错失唾手可得的大好机会。因此我们务必要重视使用字眼的重要性，这做起来并不难，只要你能聪明而用心地选择便行了。

使用激将法

树怕剥皮，人怕激气。许多事情可以凭借这一激而办成功。

求人办事，在方法上决不可死套一个模式，应该随着办事的对象及其思想的变化而变化。有些方法，适合于某人某事，但不一定适合于所有的人所有的事。对有些人，只要动之以情，晓之以理，以诚相待，就能打动他；但在同样情况下，另外一些人可能“敬酒不吃吃罚酒”，你磨破嘴皮，他就是不答应你的请求，此刻如果你改变策略，突然给他一个强烈的反刺激，用超常的手段去激励他，说不定“柳暗花明又一村”。

张仪因久不得志，穷困潦倒，一日到苏秦府上拜见苏秦。好几天后，苏秦才出来见他，并只让他坐在家仆们坐的堂下，仅赐给仆妾们吃的饭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



食，而且还几次故意责备张仪，说他穷酸，不想和他打交道。张仪听后气愤不已，离开了苏秦，前往秦国。

在张仪去秦国的途中，却有一个素不相识的人与他结伴同行，送给他许多金钱。张仪到达秦国后，依靠陌生人资助的钱财得以拜见了秦惠王，并很快被秦惠王拜为客卿。这时，那位同伴向张仪告辞要走了，张仪问其缘由，那人说："我并不了解你，真正了解和关心你的是苏君（即苏秦）。他当时担心秦国伐赵而使合纵抗秦的计划破产，认为只有你才有能力去左右秦国的国策，所以他当时用语言刺激你，使你来到秦国。而后又私下派我跟着并接近你，供你给用。现在你已被秦王聘用，我就算完成了任务，该回去告诉苏君了。"张仪听后大为感慨。张仪后来凭他的智慧和才能，说服秦王，使秦军15年未越函谷关一步，为苏秦合纵之策赢得了很高的声誉。可见激将方式只要使用恰到好处，适时适度，效果是妙不可言的。

激将法有两种方式。

一种是直接刺激。这种方法通过故意贬低对方看不起他，说他不行，借以激起对方求胜的欲望，也能使其超水平发挥自己的能力，从而达到我们的目的。

当马超领兵攻打葭萌关时，诸葛亮告诉刘备，只有张飞、赵云二人是马超的对手。刘备建议让张飞去迎战。诸葛亮说："主公先别说话，让我去激激翼德。"

二人已在谈话间，张飞主动请缨去迎战马超，诸葛亮却假装没有听见，只是对刘备说："马超智勇双全，无人能敌，除非往荆州唤云长来，方能对敌。"

张飞说："军师为何小瞧我？我曾经一人独对曹操百万大军，难道还畏惧马超这个匹夫？"

诸葛亮笑着说："你在当阳拒水断桥，是因为曹操不知虚实，他若知道虚实，你岂能占到便宜？马超英勇无比，他渭桥之战差点杀了曹操，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



看就是云长来了也未必能胜得了他。”

张飞说：“我现在就去取马超项上人头，如若不胜，甘当军令。”

诸葛亮见激将法起了作用，便顺水推舟地点头答应了。张飞得令，与马超在葭萌关下酣战了二百多个回合，当时虽未决出胜负，却使马超产生敬畏之心，几天后，率众归顺了刘备。

激将法的第二种形式，是间接刺激。它以张扬、称赞他人他物的方式，间接贬低对方，以激发对方压倒、超过第三者的决心，从而为我所用。

还是诸葛亮的故事。曹操北定中原，举兵南下时，刘备派诸葛亮去吴国拜见孙权，游说吴国与蜀国两家合力抗魏，诸葛亮深知，如果直接要求吴蜀联兵，一定使孙权以为刘备有求于他，事情会不好办。最好的方法是用激将法激他。

诸葛亮在柴桑见到孙权后，说：“我看曹操兵多势众，东吴弹丸之地不是对手，将军何不向曹操投降称臣，以求暂时的安宁?”孙权听了很不高兴，反问诸葛亮，为什么刘备不向曹操投降称臣？诸葛亮回答道：“古代的田横仅仅是齐的壮士，尚能守义不辱，何况我主是帝王之后，盖世英才，岂能屈居奸贼屋檐之下?”诸葛亮这一招果然管用，孙权最终同意孙刘联盟，共抗曹操。而诸葛亮也就此圆满完成了出使江东的使命。

设立竞争对象

每个人都有自尊心和自信心，其潜在心里都希望“站在比别人更优越的地位上”，或“自己被当成重要的人物”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



某家铸造厂，该厂的经营者经营了许多分厂，但其中有一个厂效益始终徘徊不前，从业人员也很没干劲，不是缺席，就是迟到早退，交货总是延误。该厂产品质量低劣，使消费者抱怨不迭。

虽然这个经营者指责过现场管理人员，也想尽不少办法，想激发所有从业人员的工作士气，但始终不见效果。有一天，这个经营者发现他交代给现场管理员办的事一直没有解决，于是他就亲自出马了。

这个工厂采用昼夜两班轮流制，夜班要下班的时候，他在工厂门口拦住一个作业员。他问："你们的铸造流程一天可做几次?"作业员回答说是6次。这个经营者听完一句话也不说，就用粉笔在地上写下"6"。

紧接着早班作业员进入工厂上班，他们看了这个数字后，不明个中原因，竟改变了"6"的标准，做了7次铸造流程，并在地面上重新写下"7"。到了晚上，夜班的作业员为了刷新纪录，就做了10次铸造流程，而且也在地面上写下"10"。过了1个月，这个工厂变成了他所经营的厂中成绩最高的。

这个经营者仅用了一支粉笔，就重整了工厂的士气，而员工们突然产生的士气是从哪里来的呢?就是因为有竞争的对手所致。工人们做事一向都是那么拖拖拉拉，毫不起劲，可在突然有了竞争的对象后，自然而然就激发了他们的士气。

人都有自我优越的欲望。有了这种欲望之后，人类才会努力成长，也就是说这种欲望是构成人类干劲的基本元素。这种自我优越的欲望，在有特定的竞争对象存在时，其意识会特别鲜明。以学生来说，当他们每一个人想自己的成绩变为比原来的更好时，就会有打垮竞争对象的意识，所以就会更加用功。只要能利用这种心理，并设立一个竞争的对象，让对方知道竞争对象的存在，就一定能成功地激发起一个人的干劲。但是如果以直接的方式说："他就是你竞争的敌人"，效果不会太理想。因为这样好像给了对方一个强制性的压力，使对方有了警戒的心理，他反而在心理上产生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



反抗。

有位中学教师，他经常以学生的意愿来编排座位，使同一志愿的人坐在一起。如此一来，学生之间很自然地产生竞争心理，因而会用功读书。

有位经营者聘请了一个长年为他开车的司机，最近这个司机的工作态度散漫，不但经常迟到，而且开车时心不在焉，让这个经营者毫无安全感。然而，这个经营者并不直接责骂他，只是若无其事地说："你也认识A先生吧？他是你的晚辈，工作态度非常认真，给人的印象非常好，从来都不迟到早退。"这个经营者只说了这些，就不再多说了。那个司机当时没有任何反应，但从此以后，他的工作态度就有了360度的大转变。因为自己当上老板的司机，毕竟是一件荣耀的事情。

这个资深的司机，心里一定想不能输给A先生，所以他才努力工作。以这种方式去诱导对方，让他注意到有竞争的对象存在，那么你的成功率就达到80%了。

别怕给朋友添麻烦

很多人不肯寻求帮助的理由是怕给别人添麻烦，或是怕被别人拒绝丢了面子。其实你的心理完全不必这么脆弱。对于你的求助，大多数人还是很乐意帮忙的，给他们一个机会帮助你，他们也会感到开心。即使真的遭到拒绝也没什么，大不了还是自己动手。为什么不尝试一下呢？

小雨换了新工作，要搬到另一个城市居住。这份新工作需要她投入大量时间去熟悉，可新租来的房子还没有来得及粉刷和装修，她实在抽不出时间。这时她想到了好朋友妮妮，妮妮是个自由职业者，最近恰好工作不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忙。最重要的是妮妮不断地更换居住地点，对装修房子经验颇多，自己可以趁机向这个能工巧匠多学几招。可是她一直在迟疑，始终犹豫不决：这事看起来不太合适吧？让妮妮从一个城市飞到另一个城市，花好几天时间为我的新家干活。她为此做了一星期的心理斗争，终于鼓起勇气拨通了电话：

"妮妮，是我，小雨，我想问问你，你最近忙吗？"小雨把这句在心里默念了千万遍的话迟疑地说出来了。

"不忙啊，你有什么事吗？说吧。"妮妮爽快地回答。

"哦，是这样，我想，你能不能，能不能过来帮我看看房子怎么装。要是你没时间就算了，真的没关系。"小雨一口气把这些说完，紧张地等待着答案。

"好啊，没问题，我正好出去散散心，就当旅游了。还有人管我食宿，多好。"妮妮愉快地回答。

听到这里，小雨心中的一块石头落了地，事情就这样简单？

事情就是这样简单，她根本不必如此紧张，因为最终这个决定取决于对方，你的要求是否可行，她自己会进行判断和决定。大部分的人都非常热心，尤其是你在过去曾经给予过帮助的人。如果你并不确信对方是否会答应，担心听到".O"，那不妨先问问自己，你们的友谊是否已经足够坚固并经得起拒绝。

当然，如果不想遭到拒绝，你也需要适当注意一下表达方式。当你在寻求别人帮助的时候，要让对方感觉你寻求的帮助非常必要而且对你非常重要："这事可能有点麻烦，但对我来说真的很重要"，而且也要懂得给对方台阶下："我很理解，这件事对你来说可能有些难度。做不了没关系，我再想想别的办法。"当然，在寻求帮助的时候，最好能让对方觉得日后当她们有困难的时候，你也一定不会袖手旁观。即便没有永远的朋友，也会有永远的利益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



求助不会破坏你的形象

日常工作中，向同事甚至老板寻求帮助，比如请他们延长一些工作的截止时间，或者询问反馈和意见，这并不会让你看起来能力不够，相反这表明你是一个很懂得团队合作、非常具有团队精神的人。也许你自己会感觉到自己有一点点脆弱，但这也表明你其实是想把工作做得更好。

小王刚被任命为部门经理，对他来说这个新职位有许多需要学的东西。因为没有经验，当下属有问题询问时，他往往会自己花费大量时间搜寻各种资料来解答。其实他自己明白，如果他问一下同级的其他经理或是一些老员工，问题解决得会更方便和快捷，自己也不用这么忙碌。但他没有这么做，因为他担心在自己任职的初期，向同事寻求太多的帮助，会让领导认为提升他是一个错误。

你一定会认为小王的担心是正常的，因为几乎所有人都认为独立完成工作会让人觉得更有能力。但不寻求同事的帮助其实是种资源浪费，事实上同事们都很希望其他人向他们寻求专业上的帮助。如果小王浪费太多时间在找资料这种琐事上，就不能腾出更多的时间来进行别的更紧急和重要的工作。要知道，适度地向同事求助，还可以迅速和他们建立起更好的关系。

你一定要这样想：偶尔向别人寻求帮助，是一种优点和明智的选择。因为这表明你能清晰地分辨自己能掌控和不能掌控的事情，并且懂得事先进行合理安排。也许，向别人求助，会揭露一些你自己并不得意或并不高兴的事情。但承认自己的不完美并不丢人，即便你不承认也没有人觉得你是完美的，给自己增加点烟火气息没什么不好，或许会让人觉得更亲近。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



你需要提醒自己，学会适时地向别人寻求帮助将大大有利于扩大自己的社会交往。事实上，当你愿意放下架子，承认自己有那么一点点脆弱时，作为回报，别人会乐意给予你帮助。尤其是女性，更没有必要为了争一口气或是证明自己的能力而让自己累得精疲力竭。太多独立坚强的你会让人敬而远之，需要帮忙的时候不要紧闭尊口。

学会自己先批评自己

当一个人认为自己可能会被人指责时，不妨以先发制人的方式先数落自己一番。因为人心是很奇特的，当对方发觉你已承认错误时，便不好再多指责。

如当你有求于对方时，一开始你就说：·“我这可能是无理的要求”，“我说这些话可能有点嗦” 或 “我说的话可能过分点”。

此时，即使你说的话确实令对方感到厌烦，对方也不会因此当面指责。如果反复使用，反而更能加强效果，使对方轻易地听完你的要求，并接受你的要求。

美国心理学专家卡耐基在其《美好的人生》一书中，讲了他的一段经历：

从卡耐基家步行一分钟，就可以到达森林公园。他常常带着一只叫雷斯的小猎狗到公园散步。因为他们在公园里很少碰到人，又因为这条狗友善而不伤人，所以卡耐基常常不替雷斯系狗链或戴口罩。

有一天，他们在公园遇见一位骑马的警察，警察严厉地说：“你为什么让你的狗跑来跑去而不给它系上链子或戴上口罩？你难道不晓得这是违

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



法吗？"

"是的，我晓得。"卡耐基低声地说，"不过，我认为它不至于在这儿咬人。"

"你不认为！你不认为！法律是不管你怎么认为的。它可能在这里咬死松鼠，或咬伤小孩，这次我不追究，假如下次再被我碰上，你就必须跟法官解释了。"

卡耐基的确照办了。可是，他的雷斯不喜欢戴口罩，他也不喜欢它那样。一天下午，他和雷斯正在一座小坡上赛跑，突然，他看见那位执法大人正骑在一匹棕色的马上。

卡耐基想，这下栽了！他决定不等警察开口就先发制人。他说：先生，这下你当场逮到我了。我有罪。你上星期警告过我，若是再带小狗出来而不替它戴口罩，你就要罚我。

"好说，好说，"警察回答的声调很柔和，"我晓得在没有人的时候，谁都忍不住要带这样一条小狗出来溜达。"

"的确忍不住。"卡耐基说道，"但这是违法的。"

"哦，你大概把事情看得太严重了，"警察说，"我们这样吧，你只要让它跑过小山，到我看不到的地方，事情就算了。"

那位警察也是一个人，他要的是一种重要人物的感觉，因此，当卡耐基责怪自己的时候，唯一能增强他自尊心的方法，就是以宽容的态度表现慈悲。

如果我们免不了会受到责备，何不自己先认错呢？听自己谴责自己不比挨别人批评好受得多吗？你要是知道某人准备责备你，你自己先把对方责备你的话说出来，对方十之八九会以宽大、谅解的态度对待你，就像那位警察对待卡耐基和他的爱犬一样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



▶▶ 得寸进尺，进门登高

人有一种想保持一致形象的需求，人们不愿意被看做是反复无常、莫名其妙的。这种情况下，比一上来就提出比较高的要求，要更容易接受。这就是心理学上的进门槛效应，也叫得寸进尺效应。

美国社会心理学家弗里德曼与弗雷瑟做过这样一个实验：他们让自己的助手到两个普通的居民小区劝说人们在房前竖一块写有“小心驾驶”的大字标语木牌。

在第一个居民区，他们直接向人们提出这个要求，结果遭到很多居民的拒绝，接受的人仅仅只有17%。而在第二个居民区，他们先请求众居民在一份赞成安全行驶的请愿书上签字，这是很容易做到的小小要求，几乎所有的被要求者都照办了。他们在几周后再向这些居民提出在自家房前竖立“小心驾驶”标语木牌的有关要求，这次的接受者竟占被要求者的55%。

为什么同样都是竖牌的要求，却会有如此截然不同的结果呢？这是因为当你对别人提出一个貌似“微不足道”的要求时，对方很难拒绝，否则，似乎显得“不近人情”。而一旦接受了这个要求，就仿佛跨进了一道心理上的门槛，就很难有抽身后退的可能。当再次向他们提出一个更高的要求时，这个要求就和前一个要求有了继承关系，让这些人容易顺理成章地接受。

心理学家D·H·查尔迪尼做了这样一个实验：他代替某个慈善机构进行了一次募捐活动。在募捐时，对一些人说了这样一句话：“哪怕一分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



钱也好”，而对另外一些人则没有说这句话。结果，前者的募捐比后者要多两倍。

这就是说向人们提出一个微不足道的小要求时，人们很难拒绝，否则就太不通人情了（先进门槛再逐步登高，得寸就步步进尺）。为了留下前后一致的印象，人们就容易接受更高的要求。

比如一个推销员，当他可以敲开门，跟顾客进行交谈时，其实，他已经取得了一个小小的成功。在这种情况下，如果他能够说服顾客买一件小东西的话，那么，他再提出进一步的要求，就很可能被满足。因为那位顾客之前答应了一个要求，为了前后保持一致，他的确会有较大可能性接受进一步的要求。

一次，一个旅游团不经意地走进了一家糖果店。他们在参观一番后，并没有购买糖果的打算。临走的时候，服务员将一盘精美的糖果捧到了他们面前，并且柔声慢语：“这是我们店刚进的新品种，清香可口，甜而不腻，请您随便品尝，千万不要客气。”如此盛情难却，恭敬不如从命。旅游团成员觉得既然免费尝到了甜头，不买点什么，确实有点过意不去，于是每人买了一大包，在服务员“欢迎再来”的送别声中离去。

有的孩子向妈妈要求，可不可以吃颗糖果？当妈妈答应她的时候，她可能会提出进一步的要求，那可不可以喝一小杯果汁呢？妈妈经常是会答应的。

这个心理效应给我们的启示是，当我们要提出一个比较大的要求时，可以不直接提出，因为这个时候很容易被拒绝。你可以先提出一个较小的要求，一旦被答应，再提出那个较大的要求，会有更大的被接受的可能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



经常进行感情投资

不少人办事时抱着“有事有人，无事无人”的态度，把对方看成受伤后的拐棍儿，身体康复后随手扔掉。这种人大多数会被别人抛弃。当他求人帮忙办事时，相信没有人愿意帮助他。

人与人之间没有互信互助，则没有互惠互利；没有较深的感情，则没有彼此的信任。在平时与人交往中重视感情投资，不断增加感情的充实，就是堆积信任度，保持和加强亲密互惠的关系。

人是感情的动物。你在感情的账户上储蓄，就会赢得对方的信任，那么当你遇到困难或求人办事，需要对方帮助的时候，就可以得到这种信任换来的鼎力相助。

生当陨首，死当结草；女为悦己者容，士为知己者死，这就是经常进行感情投资的结果。先秦时期的法家著名人物韩非子在谈到驭臣之术时，只说到赏罚两个方面，这自然是主要的手段，但这还不够，有时几句动情的话语，几滴伤心的眼泪即比高官厚禄更能打动人。

吴起是一位名将，既然身为名将，除了骁勇善战以外，与士兵同甘共苦，在士兵中享有崇高威望，也是他成功的重要方面。吴起在军队中总是和下级士兵们同甘共苦，穿一样的衣服，吃一样的食物，睡觉时不铺席，行军时不乘车，自己备粮食，并且自动分担士兵的苦恼。有一次，一位士兵在阵前因为生了肿瘤而痛苦不堪，吴起见状毫不犹豫地用口将其肿瘤内的脓汁吸出。那位士兵和在场的人都感动不已。后来，士兵的母亲听到这个消息，忽然放声痛哭起来。旁边的人觉得很奇怪，就问她：“你的儿子

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



只不过是一个小小的士兵，却蒙吴将军亲自将他身上的脓吸出来，你应该高兴才对，为什么反而伤心地哭泣呢?”那位母亲回答：“先夫早年也是蒙吴将军不弃，吸取他肿瘤里的脓，从此他跟随吴将军四处打仗，以此报答吴将军的大恩，最后终于死在战场上。如今吴将军又为我儿子吸出脓汁，这不是说明我儿子也将步他父亲的后尘吗?这叫我怎么不伤心呢?”

人非草木，孰能无情。在吴起“爱兵如子”的情感感召下，他与敌军交战时，都是每战必胜。将士们个个尽心竭力，效命疆场，为吴起带来了不少荣誉。

松下幸之助也是一个注重感情投资的人，他每次看见辛勤工作的员工，都要亲自上前为其沏上一杯茶，并充满感激地说：“太感谢了，你辛苦了，请喝杯茶吧。”正因为在这些小事上，松下幸之助都不忘表达出对下级的爱和关怀，所以他获得了员工们一致的拥戴，他们也将“松下”做成了国际品牌。

敢问情为何物，直叫人生死相许。乐于助人，多主动帮助别人，会不断增加感情账户上的储蓄。在工作上，在生意中，在交际时，对别人多一份相知，多一份关心，多一份相助，当你求人办事时，谁还会拒你于千里之外呢?



用哭声打动人心

据动物园的饲养员介绍，凶残的鳄鱼在吞噬猎物时，总要流下一串串“伤心”的眼泪。不知这种说法是真是假，但从另外一点折射出了鳄鱼的狡诈之处。现实生活中，有的人为了升官发财，竟然也用哭来达到目的。翻开历史，会哭的男人、女人不少，哭得妙的人哭出了天下，次一点的也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



哭出个财运亨通。

三国时期，蜀主刘备是精于哭道的高手。说得夸张些，刘备能当上蜀国皇帝，与他爱哭会哭，是分不开的。李宗吾在《厚黑学》中称刘备的特长“全在脸皮厚，依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不知耻，而且生平善哭。做《三国演义》的人，更把他写得惟妙惟肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为胜。”俗话也有“刘备的江山是哭出来的”说法。哭的确是办事时的“秘密武器”。

亚伯拉罕·林肯出身于一个鞋匠家庭，而当时的美国社会非常看重门第。林肯竞选总统前夕，在参议院演说时，遭到了一个参议员的羞辱。那位参议员说：“林肯先生，在你开始演讲之前，我希望你记住你是一个鞋匠的儿子。”林肯看看他，没有表现出愤怒的样子，而是深沉地说：“我非常感谢你使我想起我的父亲，他已经过世了，我一定会永远记住你的忠告，我知道我做总统无法像我父亲做鞋匠做得那么好。”听了林肯这一席话，参议院陷入了沉默，林肯又转头对那个傲慢的参议员说：“就我所知，我的父亲以前也为你的家人做过鞋子，如果你的鞋子不合脚，我可以帮你改正它。虽然我不是伟大的鞋匠，但我从小就跟随父亲学到了做鞋子的技术。”然后，他又对所有的参议员说：“对参议院的任何人都一样，如果你们穿的那双鞋是我父亲做的，而它们需要修理或改善，我一定尽可能帮忙。但是有一件事是可以肯定的，我无法像他那么伟大，他的手艺是无人能比的。”说到这里，林肯流下了眼泪，所有的嘲笑都化成了真诚的掌声。后来，林肯如愿以偿地当上了美国总统。

作为一个出身卑微的人，林肯没有任何贵族社会的硬件。他唯一可以倚仗的只是自己出类拔萃的扭转不利局面的才华，这是一个总统必备的素质。正是关键时的一次心灵燃烧使他赢得了别人包括那位傲慢的参议员的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



尊重，抵达了生命的辉煌。林肯在关键时刻的眼泪，让人们看到了他的铁汉柔情，赢得了最后的成功。

男儿有泪不轻弹，只是未到伤心时。对于一位情感丰富的男子汉来说，哭未必就是罪过。只要巧于用哭，善于用哭，用“哭”办成了事情，就是值得高兴的事。

鲍尔温交通公司总裁福克兰，在年轻的时候因巧妙处理了一项公司的业务而青云而上。他当时是一个机车工厂的普通职员，由于他的建议，公司买下了一块地皮，准备建造一座办公大楼。居住在这块土地上的100户居民，都得因此而迁移地方。但是居民中有一位爱尔兰的老妇人，却首先跳出来与机车工厂作对。在她的带领下，许多人都拒绝搬走，而且这些人抱成一团，决心与机车工厂一拼到底。福克兰对工厂领导说：“如果我们建议通过法律途径来解决问题，就费时费钱。我们更不能采用其他强硬的办法，以硬对硬，驱逐他们，这样我们将会增加更多仇人，即使建成大楼，我们也将不得安宁。这件事还是交给我来处理吧！”

这一天，他来到了老妇人家门前，坐在石阶上独自地流起了眼泪。这种行为自然引起了老妇人的注意。良久，她开口发问：“年轻人，有什么伤心事吗？说出来，我一定能帮助你。”福克兰趁机走上前去，他擦擦眼泪，没有直接回答她的问题，却说：“您在这时无事可做，真是天大的浪费呀！我知道您有很强的领导能力，实在是应该抓紧时间干成一番大事业的。听说这里要建造新大楼，您是不是准备发挥超人才能，做一件连法官、总统都难以做成的事：劝您的邻居们，让他们找一个快乐的地方永久居住下去。这样，大家一定会记得您的好处的呀！”

从第二天开始，这个强硬顽固的爱尔兰老妇人便成了全费城最忙碌的妇人了。她到处寻觅房屋，指挥她的邻人搬走，并把一切办得稳稳妥妥。办公大楼很快便开始破土动工了。而工厂在住房搬迁过程中，不仅速度大大加快，而且所付的代价竟只有预算的一半。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



福克兰装出一副可怜的样子，用哭声打动了老妇人的心，使她心甘情愿地为福克兰办成一件大事。

成功和眼泪是不可分离的，抓住人性的弱点，就能为自己打开成功之门。

激发他的同情心

人心都是肉长的，只要你将受害的情况和你内心的痛苦如实地说出来，处理者是会动心的，是会获得他的支持的。

当林肯总统还在一家律师事务所工作的时候，碰到了这样一个案子。一位老妇人向林肯律师哭诉她的不幸遭遇。原来，她是位孤寡老人，丈夫在独立战争中为国捐躯，她靠抚恤金维持生活。前不久，抚恤金出纳员勒索她，要她交一笔手续费才可领取抚恤金，而这笔手续费是抚恤金的一半。林肯听后十分气愤，决定免费为老妇人诉讼。

由于出纳员是口头勒索的，没有留下任何凭据，因而这位出纳员指责原告无中生有，形势对林肯极为不利。但是林肯在法庭上十分沉着、坚定，他眼含着泪花，回顾了英帝国主义对殖民地人民的压迫，爱国志士如何奋起反抗，如何忍饥挨饿地在冰雪中战斗，为了美国的独立而抛头颅、洒热血的历史。最后，他说："现在，一切都成为过去。1776 年的英雄，早已长眠地下，可是他们那衰老而又可怜的夫人，就在我们面前，要求申诉。这位老妇人从前也是位美丽的少女，曾与丈夫有过幸福的生活。不过，现在她已失去了一切，变得贫困无靠。然而，享受着烈士们争取来的自由幸福的某些人，还要勒索她那一点微不足道的抚恤金，有良心吗？她

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



无依无靠，不得不向我们请求保护时，试问，我们能熟视无睹吗?”

法庭里充满哭泣声，法官的眼圈发红，被告的良心也被唤醒，再也不矢口否认了。法庭最后通过了保护烈士遗孀不受勒索的判决。

没有证据的官司很难打赢，然而林肯成功了。这应归功于他的情绪感染驾驭了听众及被告的心理，激发了人们本性中具有的同情心。

以情动人，凡事皆可办成，面对求情者的眼泪和哭诉，听者就是铁石心肠，也免不了会动心。并不是说，凡求人办事都要摆出一副可怜兮兮的样子，流下几滴眼泪。而是说，当我们在求人解决问题时，应该调动听者的同情心，使听者首先从感情上与你靠近，产生共鸣。这就为你问题的解决与事情的办成打下了基础。

在普通的人际交往中，我们一定要记得：每个人都有同情心，它是人类天性中的一部分，是人性善良的根基。也许它会在人们越来越复杂的社会经历中，渐渐地躲进人的身后，藏进连你自己都不会察觉到的心灵角落里。有时它假装睡着了，有时它潜入深水海底不愿冒出来透口气。但是它永远不会消失，不会死去。

再冷漠的人，也有他的同情心；再狡诈的人、变态的人、唯利是图的人、利欲熏心的人，也无一例外地有着同情心。不过是被掩盖或者暂时冷处理。我们要知道这点，善于把握这点，诱发他的同情心，触动他的心灵薄弱点、敏感细腻区。

尼克松在参加竞选时，《纽约时报》突然发表了尼克松在竞选中秘密受贿的新闻，说得有鼻子有眼，对竞选形势造成了很大的不利影响。于是尼克松被安排做一次半个小时的电台讲话，以澄清事实。

尼克松走进演播室，面对全国听众，首先公开了自己的财务状况，公布了自己的财产，并告诉大家他是怎么花掉每一分钱的。然后用真挚感人的语调娓娓道来：自己出身贫寒，年轻时在杂货店送货，补贴家用。半工半读念完大学后，做律师进入政界，成家立业。他和夫人是一对贫贱夫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



妻，勤勤恳恳，节俭度日，自己的小儿子曾经因为经济拮据而买不起皮大衣和小狗……听起来非常真实可信，甚至让人鼻子发酸，此刻，每一个选民，每一个听众的同情心都被诱发出来。

演讲结束后，有一百万人打来了电话、电报或寄来了信件，他的支持者大大增加，他一下子成了一颗政治明星。

人人都有一颗心，那是一颗貌似冷酷无情的心，实则是一颗满是同情的柔软之心。只看你如何以真诚轻柔的触角去触动它的薄弱点，从而以点带面，震撼他心，让他流泪，因为心酸。

在找人办事时，激发对方的同情心是十分重要的，当你巧妙地点醒对方，触动他的心灵柔软带的时候，再难办的事情也能办得成。

利用对比心提出要求

人人都存在对比心。如果最初给出的是一个非常苛刻的要求，然后又提出了一个妥协的要求，即使这个要求也有些苛刻，但是对方会认为这是一个能被接受的要求。

有个小孩想养只宠物猫，但是考虑到家里可能不同意，于是就对爸爸妈妈说：“我好寂寞呀，没人陪我玩，给我生个小弟弟吧，好不好……”小孩可怜巴巴地哀求着爸妈，看到爸妈否定的表情（其实，心里早就知道）时，装作委屈地说：“那要不，就给我买只宠物猫吧。”于是宠物猫就来了。

有个妻子在逛商场的时候，看到了一件标价800元的裙子好漂亮，想让老公给自己买，但是考虑到老公可能不同意。于是，就对他说：“老公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



哈，我们好久没出去旅游了，最近好烦哈，不如我们去欧洲玩一趟吧？希腊、巴黎、伦敦……”妻子看到丈夫面有难色/装作没听见般地继续看报纸（意料之中），故作生气地说：“那要不，就给我买——裙子吧。”于是，那件早就看中的裙子买回来了。

这就是利用了人本性中固有的对比心。父母觉得与其再生个孩子，不如买个宠物猫更能让他们接受。丈夫觉得与其欧洲游，还是买条裙子吧。

鲁迅先生曾于1927年在《无声的中国》一文中写道：“中国人的性情总是喜欢调和、折中的，譬如你说，这屋子太暗，说在这里开一个天窗，大家一定是不允许的。但如果你主张拆掉屋顶，他们就会来调和，愿意开天窗了。”

这种本想要让人答应自己的小要求，却先提出大要求的心理现象，就是利用了人的对比心。

学校的一名学生犯了错误后离家出走，班主任老师和学生家长知道后都急坏了，四处寻找，都找不到。但是，过了几天，正在大家都一筹莫展、痛苦不堪的时候，学生自己安全地回来了。班主任和学生的家长反倒不再过多地去追究这名学生之前所犯的错误了。“回来就好。”实际上在这里，离家出走就相当于“拆屋”，是班主任和家长没办法接受，也是不希望再发生的一种结果，学生之前犯的错误就相当于“开天窗”，虽然原来难以接受，但相对于离家出走就显得可以接受。

心理研究者查尔迪尼等人曾做过一项被称为“导致顺从的互让过程”的研究。研究人员将参与实验的大学生分成两组，对于第一组大学生，研究人员要求他们带领少年们去动物园玩一次，需要两个小时，但只有1/6的学生答应了这个请求。对于第二组大学生，研究人员首先请求他们花两年时间担任一个少年管教所的义务辅导员，这是一件费时费力的工作，几乎所有的大学生都谢绝了。他们接着提出了一个小的要求，让大学生带领少年们去动物园玩两个小时，不就两个小时嘛，太容易了！一大半学生都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



答应了这个请求！

在向别人提出自己真正的要求之前，先向别人提出一个大要求，待别人拒绝之后，再提出自己真正的比较小的要求来，别人答应自己要求的可能性就会增加。

比如我们在卖东西的时候，假如我们的进价是 100 块，而我们一口要价 400 块，最终我们可能会以 200 块成交。但是假如我们直接要价 200 块呢？我们就很难以 200 块的价格卖出去。

我们想向一个朋友借钱，如果想要借一万块，我们不妨狮子大开口，先对他说，需要借 10 万块钱（假如他直接借给你 10 万块，那可是意外的收获。）

假如他面露难色，借口自己这段时间也不方便、不宽裕，一时拿不出这么多来。那我们就可以利用他的比较心，开口说："哪怕一万块也好呀。"

此时，在他心中，已经有了比较，从 10 万块下降到 1 万块，感觉上好多了，貌似是自己占了便宜，而且已经拒绝了 10 万块的要求，心理有了一定的内疚感，如果 1 万都不借，也太说不过去了。于是 1 万块的预期目标实现了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第五章

行走职场心计学：在办公室里得心应手

把目标埋在心底，看准时机再行动

木秀于林，风必摧之。你可以是背后的发起者或推手，但你不应该站在风口浪尖上。

有位记者曾经问好莱坞著名演员查尔斯·科伯恩一个问题："一个人如果要想成大事，最需要的是什么？大脑？精力？还是教育？"

查尔斯·科伯恩摇摇头："这些东西都可以帮助你成大事。但是我觉得有一件事甚至更为重要，那就是：看准时机。"

"这个时机，"他接着说，"就是行动——或者按兵不动，说话——或是缄默不语的时机。在舞台上，每个演员都知道，把握时机是最重要的因素。我相信生活中它也是个关键。如果你掌握了审时度势的艺术，在你的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



婚姻、你的工作以及与他人的关系上，就不必去刻意追求幸福和成大事，它们会自动找上门来!”

科伯恩是正确的。如果你能学会在时机来临时识别它，在时机溜走之前就采取行动，再繁杂的问题都会大大简化。

把自己的目标深深地埋在心里，然后静待时机，也是办公室智慧的体现之一。

亦辉公司调来了一位新主管，大多数的员工很兴奋，因为据说新来的主管是一个能人，所以被派来专门整顿业务。

可是，日子一天天过去，新来的主管却毫无作为，每天彬彬有礼地走进办公室，然后便躲在里面难得出门。那些紧张得要死的懒员工，现在反而更猖獗了。“他哪里是个能人，根本就是个老好人，比以前的主管更容易唬”，大家几乎都这么认为。

三个月过去了，新来的主管却发威了，工作不合格的员工一律开除，能者则获得提升。下手之快，断事之准，与三个月中表现保守的他，简直像换了一个人。

年终聚餐时，新来的主管在酒后致辞：相信大家对我新上任后的表现和后来的大刀阔斧一定感到不解，现在听我说个故事，各位就明白了：

“我有一位朋友，买了栋带着大院的房子，他一搬进去，就对院子全面整顿，杂草杂树一律清除，改种自己新买的花卉。

某日，原先的房主回访，进门大吃一惊地问，那些名贵的牡丹哪里去了。我这位朋友才发现，他居然把牡丹当成野草给割了，他很后悔，觉得自己不该不分良莠一起除掉了。后来他又买了一栋房子，虽然院子更是杂乱，他却是按兵不动，果然冬天以为是杂树的植物，春天里开了繁花；春天以为是野草的，夏天却是花团锦簇；半年都没有动静的小树，秋天居然红了叶。

直到暮秋，他才认清哪些是无用的植物而大力铲除，并使所有珍贵的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



草木得以保存。”

说到这儿，主管举起杯来：“让我敬在座的每一位！如果这个办公室是个花园，你们就是其间的珍木，珍木不可能一年到头都开花结果，只有经过长期的观察才认得出来啊。”

这位新来的主管是真正做大事的人。他能在新来的三个月中充分地摸清底细，熟悉办公室的环境和员工的能力大小，然后再在合适的时机，采取重大的措施，实施自己的管理方案。既保证了公司的精英员工得到重用，也清除了公司的不合格的员工。

许多人以为会看时机是一种天分，是生来就具备的能力，就像是具有音乐细胞一样。但事实并非如此，观察那些似乎有幸具备这种天分的人，你会发现这是一种任何人只要努力培养就能获得的技能。

要具备看准时机的能力，就应注意以下几点：

1. 增强自己的预见能力

未来并不是一本关闭上了的书，大多数将要发生的事都是由正在发生的事所决定的。所以，要对当前的形势和情况做准确、分析和把握，设计今后的计划和方案，预测计划和方案的可行性。

2. 要不断地提醒自己把握时机

莎士比亚曾经写到：“人间万事都有一个涨潮时刻，如果把握住潮头，就会领你走向好运。”一旦你明确了“看准时机”的重要意义，你就会朝着这个目标而努力。

3. 学会忍耐

你必须明白，过早地行动往往是欲速则不达。当你被愤怒、恐惧、嫉妒或者怨恨的旋涡所驱使时，千万不要做什么或者说什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



准确定位，以退为进，由低到高

李晶从一所名牌大学研究生毕业后进了一家公司，与她同时进来的同事要么学历没她高，要么学校没她好，为此她很有优越感。

当领导分配她做最基础的工作时，她立即觉得自己被大材小用了。一次，在结算时，她把一笔投资存款的利息重复计算了两次，虽然最终没有给公司造成实际损失，但整个公司的财务计划却被打乱了。事后，她却觉得就像做错了一道数学题，改正过来，下次注意就是了。

她的这种态度让主管很不放心，以后再有什么重要的活，总找借口把她“晾”在一边，不再让她参与了。

没过多久，这位名牌大学毕业的高材生就与自己的第一份工作拜拜了。应当说，她不是败给了别人，而是败给了自己。

究竟是因为你牢骚满腹而不得升迁，还是因不得升迁而牢骚满腹，就像是“鸡生蛋”还是“蛋生鸡”这个问题一样，谁也说不清。但有一点可以肯定，那就是二者绝对是相互影响的，只会形成恶性循环。

不要总是认为自己怀才不遇或被大材小用。首先你要认清自己的才能到底怎样，然后再给自己合适的定位。

有一位留学美国的计算机博士，毕业后在美国找工作，结果接连碰壁，许多家公司都将这位博士拒之门外。这样高的学历，这样吃香的专业，为什么找不到一份工作呢?

万般无奈之下，这位博士决定换一种方法试试。他收起了所有的学位证明，以一种最低身份再去求职。不久他就被一家计算机公司录用，做了一名基层的程序录入员。这是一份稍有学历的人就都不愿去干的工作，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这位博士却干得兢兢业业，一丝不苟。

没过多久，上司就发现了他的出众才华：他居然能看出程序中的错误，这绝非一般录入人员所能比的。这时他亮出了自己的学士证书，老板于是给他调换了一个与本科毕业生对口的工作。

过了一段时间，老板发现他在新的岗位上游刃有余，还能提出不少有价值的建议，这比一般大学生高明，这时他才亮出自己的硕士身份，老板又提升了他。

有了前两次的经验，老板也比较注意观察他，发现他还是比硕士有水平，其专业知识的广度与深度都非常人可比，就再次找他谈话。这时他才拿出博士学位证明，并叙述了自己这样做的原因。此时老板才恍然大悟，于是就毫不犹豫地重用了他，因为对他的学识、能力及敬业精神早已全面了解了。

这个博士十分聪明，碰了几次钉子后，他放下身份，甚至让别人看低自己，然后在实际工作中一次次地展现自己的才华，让别人一次一次地对自己刮目相看，他的形象就逐渐高大起来了。

如果这位博士有“大材小用”的想法，那么他的才华很可能就真的没有地方可以施展了。

在不顺心的境地里，如果总是感叹自己“大材小用”、“明珠暗投”，只能让自己的生活更加糟糕，你会看不到生活中美好的东西。这样只会消磨你的志气，是你成功进取的致命伤。

即使你真的遭遇了不公平的事情，自怨自艾也绝对不是解决问题的办法。靠你的实力证明自己吧，没有人可以阻止你努力。当你的成就有目共睹的时候，就没有什么能够阻挡你前进的脚步了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



保护好隐私，过去的事不轻易示人

罗曼·罗兰说："每个人的心底，都有一座埋藏记忆的小岛，永不向人打开。"

马克·吐温也说过："每个人像一轮明月，他呈现光明的一面，但另有黑暗的一面从来不会给别人看到。"

这座埋藏记忆的小岛和月亮上黑暗的一面，就是隐私世界。

每一个人都有自己的隐私，都有一些令人不快、痛苦、悔恨的往事。比如恋爱的破裂，夫妻的纠纷，事业的失败，生活的挫折……这些都是自己过去的事情，不可轻易示人。

任愚在深圳一家公司工作，他和同事侯金私交甚好，常在一起喝酒。

一个周末，任愚备了一些酒菜约了侯金在宿舍里共饮。俩人酒越喝越多，话越说越多。

酒已微醉的任愚向侯金说了一件他对任何人也没有说过的事。

"我高中毕业后没考上大学，有一段时间没事干，心情特别不好。有一次和几个哥们喝了些酒，回家时看见路边停着一辆摩托车。一见四周无人，一个朋友撬开锁，由我把车给开走了。后来，那朋友盗窃时被逮住，送到了派出所，供出了我。结果我被判了刑。刑满后我四处找工作，处处没人要。没办法，经朋友介绍我来到深圳，好不容易才在这家公司找到工作。不管咋说，现在咱得珍惜，得给公司好好干。"

任愚在深圳踏踏实实干了3年后，公司根据他的表现和业绩，把他和侯金确定为业务部副经理候选人。总经理找他谈话时，他表示一定加倍努力，不辜负领导的厚望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



谁知道，没过两天，公司人事部突然宣布侯金为业务部副经理，任愚调出业务部另行安排工作岗位。

事后，任愚才从人事部了解到是侯金从中捣的鬼。原来，在候选人名单确定后，侯金便找到总经理，向总经理谈了任愚曾被判刑坐牢的事。

不难想象，一个曾经犯过法的人，老板怎么会重用呢？尽管你现在表现得不错，可历史上那个污点是怎么也擦洗不干净的。

知道真相后，任愚又气又恨又无奈，只得接受调遣，去了别的不怎么重要的部门上班。

任愚因工作认真、勤于思考、业绩良好被公司确定为中层后备干部候选人，这本来是他出人头地的一个机会。可惜他没有好好抓住这个机会，在无意间透露了一个属于自己的秘密而被竞争对手击败，终未被重用。

每个人都有自己的秘密，都有一些压在心里不愿为人知的事情，但总有些人守不住自己的秘密。同事之间，哪怕感情不错，成了哥们儿，也不要随便把你的事情、你的秘密告诉对方，这是一个不容忽视的问题。

你的秘密可能是私事，也可能与公司的事有关。如果你无意之中说给了同事，很快，这些秘密就不再是秘密了，它会成为公司上下人人皆知的故事。这样，对你极为不利，至少会让同事多多少少对你产生一点“疑问”，从而对你的形象造成伤害。

还有，你的秘密一旦告诉的是一个别有用心的人，他虽然不可能在办公室里传播，但在关键时刻，他会拿出你的秘密作为武器回击你，使你在竞争中失败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不亮底牌，直到最后一刻

所有的桥牌手都有过这样的经历，当你坐庄打三家时，防守方一上来就奔吃一门五张套，定约一下，眼看着手上的赢墩拿不到，正在懊恼牌叫得不好，慌急之中又乱了方寸，被防守方乘机切断了你的交通，唾手可得的八墩牌，现在仅拿到六墩。

坏消息常常影响情绪，轻则失望，重则沮丧，都会使你神不守舍，影响竞技水平的发挥。

当然，更多牌手在实战中培养了自己坚韧的性格，始终保持着清醒的头脑，克制情绪，对意外的打击安之若素，柳暗花明也很常见。

一次混双大赛，一位牌手因叫牌失误抬高了定约，正在懊悔不已，担心搭档责备时，搭档却似乎置身“事故”之外，经过一番思考之后，竟然打出了只在书上才看到过的双紧逼打法，成功地完成了定约，挽回了损失不算，还获得了意想不到的高分。

当一方陷搭档于危难之中时，搭档仍不动声色，力挽狂澜，令人敬佩。令人难忘的不只是那次比赛的胜利，而是搭档在桥战中表现出的那种临危不乱的大将风度。

如果一遇叫牌失误便乱了阵脚，便不会有最后的胜利，相反，有条不紊的攻防可令对手误以为对方点力与叫牌约定非常协调。

不亮底牌，直到最后一刻。这是办公室里重要的生存原则！

公司的老板往往会对守口如瓶的人进行提升，这是非常有道理的，因为这类人是身心成熟的人。

尤其在大公司中，因为人多，难免会有争权夺利、钩心斗角的事情发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



生。而有许多人非常善于钻营奔走、挑拨离间。每逢公司有人事上的升迁调动时，不仅流言满天飞，同事见面亦是言不由衷，尴尬万分。

何以会有这种情形？当然是有人泄露了人事上的机密，于是乎加油添醋，以讹传讹，搞得人心惶惶，既破坏公司的和谐，又影响士气。

如果你是上级所赏识的人，遇到有升迁的机会时，你的上司必定会召见你，对你的工作、生活等有所垂询慰勉，此时不管你的上司是否对你有具体的承诺，你一定要守口如瓶，如果你能做到这个境界，那么你才会让别人认为你是可共大事的人。这个人事动态便是你的一张底牌。

日本前首相佐藤荣作就是一个能够严守秘密的人。当年他担任运输省次官时，吉田藏邀请他出任内阁官房长官，他按手续向运输大臣提出辞呈，只字不提自己被内定为官房长官的事，甚至对其夫人也都闭口不谈。他这种性格深为吉田藏所赏识，最后终于登上首相宝座，而且到目前为止，他是日本战后在位最久的首相。

要做到严守底牌的最好办法是以静制动，或是干脆置之不理。如果说你的地位重要到能够引起人们的期待心理，此种情况更是如此。即使你必须亮出真相，也最好避免什么都和盘托出的情况。不要让人把你里里外外一览无余。

小心谨慎是靠小心缄默来维持的。你决心要做的事一旦披露，就很难获得尊重，反倒常常招致批评。如果事后结局不佳，则你更容易遭到双倍的不幸。

聪明人应当对不怀好意的人置之不理，并且深藏起你个人的烦恼或家庭的忧虑，因为即使是命运女神有时也喜欢往你的痛处下手。你的那些好事或不好的事，都应深藏不露，以免前者不胫而走，后者烟消云散。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



办公室里的注意事项

办公室中有许多不成文的规矩，虽然没有像规章制度一样白纸黑字的写着，但是一旦你违反了这些规则，同样会受到惩罚。所以你一定要注意这些规矩，别给自己增加不必要的麻烦。

1. 不要过度关注别人的隐私

在办公室里有很多人，喜欢打探他人心中的秘密与隐私，这种人很无聊。许多人喜欢加油添醋地说话，从来不顾及当事者的感受，而且有的人与被谣言困扰的当事者相处时，态度上也会有些不自然，或许也因为这个原因而影响到两人工作上无法顺利地进行。

如果整天在办公室搬弄别人的是非，你哪还有精力去做好工作。这还不算，同事们都会对你敬而远之，因为他们担心有一天自己也成为谣言的焦点。

2. 客户请你吃饭要先请示上司

有些有业务往来的人，可能会请你出去吃饭。这种时候，你绝不可以表现出很高兴的样子，轻易就接受别人的邀请。

因为你与对方是通过业务才认识的朋友，虽然客户请吃饭不过是一点小意思，但是，事实上，他并非是请你私人，而是请公司的代表人。另一方面，你若接受对方的招待，正应了中国的一句俗话："吃人的嘴软，拿人的手短"，在业务上，也许会因此受到影响。

一个公司与业务往来的客户一定是由于合作的关系而彼此有交往，所以应该以商品的质量或周到的服务来维持公司与客户间的关系，因此，不要把"请吃饭"的事情看得很重。

当对方邀请你时，是否能接受对方的招待，绝不可以只凭自己的判断

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而定，最聪明的方法，就是和你的主管商量，这才是一个公司职员应尽的义务。

3. 不要对来客有差别待遇

有些女职员把客人区分为该亲切的和不用亲切的，而且表现得很露骨，使得周围的人也觉得奇怪而注意着这件事。假如是故意这么做，我们还可暂且不论，但是有些人则是无意中流露出这种态度的，因此必须加以注意。如果平时不注意这种情况，则对来客虽然表面上做得非常客气，但是常会在不经意的举动中得罪客人，而自己却浑然不知。

尤其是女性在说话及态度上经常直接表现出自己的想法。说得好听一点，这样的人是直率而可爱的。但是作为公司的一分子来说，有这种态度就不太好了。既然已经身为公司的职员了，就不可以再如此任性了。

不论知道或不知道来客的身份，只要是来公司的客人对公司来说都是重要的，如果女职员们很明显地怠慢客人，也会使客人心存不快。所以，女职员应该有一个正确的观念，那就是，公司内接待客人是以公司职员的身份来应对的，并不是以女职员个人身份来接待他的。

4. 避免同事间的金钱往来

人们常常有一个毛病，借来的钱很容易忘掉，借给别人的钱，却记得牢牢的。因此，同事之间互相借钱只能徒增不满，还钱稍有不及时或是一方催要得过于急迫都会影响双方的关系。

有关钱的问题，你必须注意以下几点：在办公室里，必须多带些钱在身边；尽量避免借钱给别人，借出的钱最好不要记住，借来的钱千万不要忘记；养成有计划花钱的习惯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



遇事和上司商量，不自作主张

“糟了！糟了！”赵经理放下电话，就叫了起来，“那家便宜的东西，根本不合规格，还是原来张总的好。可是，我怎么那么糊涂，写信把他臭骂了一顿，还骂他是骗子，这下麻烦了！”

“是啊！”秘书小王转身站起来，“我那时候不是说吗，要您先冷静冷静，再写信，您不听啊！”

“都怪我在气头上，想这小子过去一定骗了我，要不然别人怎么那样便宜。”赵经理来回踱着步子，指了指电话，“把电话告诉我，我亲自打过去道歉！”

秘书一笑，走到赵经理桌前：“不用了！告诉您，那封信我根本没寄。”

“没寄？”

“对！”小王笑吟吟地说。“嗯……”赵经理坐了下来，如释重负，停了半晌，又突然抬头：“可是我当时不是叫你立刻发出吗？”

“是啊！但我猜到您会后悔，所以压下了。”小王转过身，歪着头笑笑。

“压了三个星期？”

“对！您没想到吧？”

“我是没想到。”赵经理低下头，翻记事本，“可是，我叫你发，你怎么能压？那么最近发南非的那几封信，你也压了？”

“我没压。”小王脸上更靓丽了：“我知道什么该发，什么不该发……”

“你做主，还是我做主？”没想到赵经理居然霍地站起来，沉声问。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



小王呆住了，眼眶一下湿了，两行泪水滚落，颤抖着、哭着喊：“我，我做错了吗？”

“你做错了！”赵经理斩钉截铁地说。

看到小王的遭遇，你会想：明明秘书小王救了公司，上司非但不感谢，还恩将仇报，对不对？如果说“不对”，你就错了！

正如赵经理说的——“你做主，还是我做主？”

假使一个秘书，可以不听命令，自作主张地把领导要她立刻发的信，压了三个星期不发，那她岂不成了主管？如果有这样的“暗箱作业”，以后交代她做事，谁能放心？所以小王有错，错在不懂工作原则。老板毕竟是老板，事情还是得他做主。

仅就工作而言，下属自作主张带来的后果，都不会十分严重，也并非全都是消极的方面。可以想象，哪有那么多员工笨到不知轻重的地步，敢于擅自替上司做出关乎单位整体利益的主张？除非他是个没有自知之明的人。

然而，这种自作主张所带来的对职场上的等级及人际关系常态的冲击，是十分明显的。

上司反感下属的自作主张，其实不在于他的擅自决定给工作带来的损失——通常来说，这种损失是微小的。

上司真正在意的是下属越权行事的行为，以及这种做事风格所反映的下属心中对上司的重视程度。尽管这种行为不一定说明下属不注意上司的存在，不把上司放在眼里，但在上司的理解上，会把这种行为与下属对自己的个人态度联系起来，最后认定这种做法不仅是对自己的无视，也是下属工作经验与能力欠缺、办事不稳重的表现。

这样一来，你无意中的一次私自定夺行为，带来的可能就是上司以后的冷遇与不信任。这种误会与不信任，不是一朝一夕能够改变的，对你的前途的损害，也是难以弥补的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不自作主张，是你在处理公司事务时起码要做到的，而要想在这方面更进一步，你还需要做到遇事多和上司商量，多让上司给你做主。

你有没有常常向上司询问有关工作上的事？或者是自己的问题，有没有跟他一起商量？

如果没有，从今天起，你就应该改变方针，尽量地发问。部下向上司请教，并不可耻，而且是理所当然的。

有心的上司，都希望他的部下来询问。部下来询问，表示他眼里有上司，相信上司的决定。另一方面也表示他在工作上有不明了之处，而上司能够回答，才能减少错误，上司也能够放心。

如果员工假装什么都懂，一切事都不想问，上司会觉得“这个人恐怕不会是真懂”而感到担心，也会对你是否会在重大的问题上自作主张而产生担忧。

在工作上，重大问题的决策时，你不妨问问上司，“关于某件事，某个地方我不能擅自下结论，请您定夺一下”，或者“这件事依我看不这样做比较好，不知你认为应该如何”，等等。

在办公室里，你需时刻牢记一条：上司永远是决策者和命令的下达者，无论我们有多大的把握相信自己的判断力，无论你代替上司决定的事情有多细微，都不能忽略上司同意这一关键步骤。

老板不会让你升迁，你要自己升迁

不管是雇主或员工，人的本性都是相同的；能够激励你的事情，也同样会激励老板。老板想要成功，扩大企业的规模，增加个人的收入。如果你让老板觉得升你的职位、加你的薪水很值得，他就会这么做。如果你帮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



助他达成目标，他一定也会帮忙达成你的目标。否则，这种老板就不值得你继续为他效命。

最能够确保成功的方式，是提供比别人预期更多更好的服务。如果你只是尽到本分，或者只是听命行事，唯唯诺诺；如果你对于公司的利益漠不关心，就没有权利期望升迁。

此刻正是你突破困难，好好有一番作为的时机。先建立这种观念：老板不会让你升迁，你要让自己升迁。

把握每一个表现自己的机会，争取更高的职务。不要逃避责任，要主动承担责任。当别人举棋不定时，你要果断地做出决策。领导者最重要的特质是：愿意作决定，并且承担责任。

想好你希望获得的工作，开始充实自己。把握公司的在职训练机会，或选修当地的大学开设的成人进修课程。你也可坦白地告诉老板你希望学习哪一项职务，并且感激他的协助。

随时记住老板的观点，试着从老板的角度看他的工厂、公司或商店。如果你的努力成功，有一天你可能会变成自己的老板，像你的老板一样关心公司的利益。

调整你的心态，为老板、上司设身处地设想，你就会发现自己努力思索如何提高产能、降低成本、增加销售额、创造更大的利润。你也会发现自己对于如何达成这些目标，有源源不断的灵感。

让你的热诚及想象力起飞。不要放过荒谬或大胆的天方夜谭式的想法。不要让思想消极的人们用这些话阻挠你“从来没有人这么做”，你有足够的理由去尝试。

从你现在的工作开始。如何做得更快、更好、更有效率、成本更低？哪些流程可以简化或合并？如何以更低的成本做出更优良的产品？

你的努力必须是出于至诚，不要虚伪做作或逢迎谄媚。如果你真心想要帮助公司，不论上司是否立即肯定你，你都能得到很大的满足感。你可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



以用这一点考验自己。

你的出发点都必须是正当的，你不能推倒别人而爬上成功的位子。如果你的计划中包括抱怨、批评你的同事，那么立刻停止吧！选能够为每一个人创造新的职务及更高的收入，才是真正好的构想。

同时也要记住，缺乏执行的计划，所有的构想都一文不值。如果你的想法值得一试，要立刻采取行动。如果你可以自己尝试，就放手去做；否则，提供给适当的人选，让他去实行，绝对不要让构想胎死腹中。

灵感必须通过行动催生。让好的构想胎死腹中，是最可悲的事情。

发生错误时，与其辩护不如弥补

松下幸之助说：“偶尔犯了错误无可厚非，但从处理错误的态度上，我们可以看清楚一个人。”老板欣赏的是那些能够正确认识自己的错误并及时改正错误以补救的职员。那些一犯错误就辩解开脱的员工，只会引起老板的反感。

有一个毕业于名牌大学的工程师，有学识、有经验，但犯错误后总是自我辩解。他应聘到一家工厂时，厂长对他很信赖，事事让他放手去干。

结果，却发生了多次失败，每次失败都是他的错，可他都有一条或数条理由为自己辩解，说得头头是道。因为厂长不懂技术，常被他驳得无言以对，理屈词穷。厂长看到他不肯承认自己的错误，反而推脱责任，心里很恼火，只好让他卷铺盖走人。

作为一个职员，在工作上难免会犯一些错误。面对错误，大多数人虽然认为自己错了，但没有勇气承认，或把犯错的理由归结于别的因素。只有极少数人能够站出来，勇敢地坦白：“这件事没成功，是我的错……”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在下属看来，承认错误意味着要受责罚；在领导则认为沉默和“合理的托辞”意味着逃脱责任。

有的人喜欢好高骛远，不能踏踏实实地工作，工作中出现一些小问题也不愿深究。他们的观点是：如果我所犯错误性质十分严重，我一定会承认的；如果是芝麻大的一点小错，再那么认真地计较，难免有点小题大做，依我看根本没有这个必要。如果你也是这样看待错误的，那就大错特错了。工作无小事，更无小错，1%的错误往往就会带来100%的失败。

假如你犯了错且知道免不了要受责，抢先一步承认自己的错误，不失为最好的方法。自己谴责自己总比让别人骂好受得多。如果领导发现之前，就承认了自己的错误，并把责备的话说出来，十有八九他会宽大处理你，而原谅你的错误。

某公司在开会时，发给每位与会者的资料中，因人为的因素少印了几张重要的文件，虽然这几张文件对该会议并没有造成严重的影响，但事先负责影印这份文件的年轻女职员，却被她的上司叫去狠狠地骂了一顿。

这位女职员在郑重道歉后，要求她的上司让她重新影印一次，把完整的资料补发给与会的人。

听到她的这项要求，上司对她的印象突然改变了。因为她不只用道歉来弥补此次工作的过失，还设法用实际的行动来弥补自己的过失，表现了强烈的责任感。从此上司对这位女职员就留下了深刻的好印象。

犯了错误之后，不要采取消极的逃避态度。你应该在发现错误的时候，马上想一想自己应该怎样做才能最大限度地弥补过错。只要你能以正确的态度对待它，勇于承担责任，错误不仅不会成为你发展的障碍，反而会成为你向前的推动器，促使你不断地、更快地成长。

任何事情都有它的两面性，错误也不例外，关键就在于你从什么样的角度去看待它，以怎样的态度去处理它。

当我们犯了错时，如果我们对自己诚实，就要迅速而诚恳地承认。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



样不但能产生惊人的效果，而且比为自己争辩好得多。如果你总是害怕向别人承认错误，那么，你不妨试试下面的办法：

（1）如果你在工作上出错，应该立即向领导汇报，这样虽有可能被大骂一顿，可是在上司的心目中你将是一个诚实的人，将来会更加信任你，你所得到的将比你失去的多。

（2）如果你的错必须向别人承认，与其找借口逃避，不如勇于认错，在别人还没有来得及把你的错到处宣扬之前，尽早对自己的行为负起责任。

（3）如果你的错误影响到其他人的工作成绩，无论他是否发现，都要主动向他道歉、承认错误，不要自我辩护、推卸责任，否则只会令对方更加恼火。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六章

获得赏识的心计学：升职加薪有机会

不同的上司，不同的相处之道

在办公室里，你会遇到许多不同类型的上司：有的性格温和，为人谨慎；有的脾气暴躁，做事草率；而且，每个人还都有与众不同的习惯。对待不同的上司有不同的相处之道。

当原本雇用你，甚至提携你的老板忽然离职，有个陌生的脸孔走进你的办公室，说明他是你的新老板，以后有事你要直接向他汇报。这时候，你要怎么办？你是否觉得只有你的前老板才最器重你，你是否还想到了“一朝天子一朝臣”。这是不是表示，你的工作生涯开始出现了某种危机？

根据《华尔街日报》的报道，尽管处在这样紧张的情况下，只要以正确的态度应对，让自己成为新老板不可或缺的帮手，即使更换老板，也不一定会对你的职业生涯产生负面的影响。这里有一个例子，希望我们从中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



学会怎样应对这种情况。

乔丹曾经是英孚美公司的总经理。一天，一位她素未谋面的董事突然走进她的办公室，对她说："你好，我叫基尼斯，我是你的新总裁。"原来，乔丹以前的老板已经被公司革职了。

自从基尼斯接任英孚美公司的总裁以后，他一直鼓励乔丹继续留任，并且决定对公司大力改革，而他很需要乔丹的协助。于是，乔丹以自己丰富的经验，每天花 14 小时，帮助新总裁详细检查公司，并且迅速做出改变，甚至重新安置公司的总部。

重整的结果是，英孚美公司被拆成两家公司。面对这样的结果，乔丹认为她的阶段性任务已经完成，因而提出辞呈。结果被老板大力挽留。显然这位新总裁已经将她当成不可或缺的左右手。

另外一个例子发生在《读者文摘》的盖威身上。盖威担任行销主管时，遇到了总裁被更换的情形。新上任的总裁迅速撤换了三个主管，换上自己的人马。而盖威正是前总裁最后引进的高级主管。

盖威采取了主动出击的策略。他主动向新总裁简明扼要地提出建议，表示他同意新领导人的意见，认为《读者文摘》应该更注重传统的力量。另一方面，他也表示反对前总裁的某些政策，例如在深夜的电视上做广告。他告诉新总裁，他并不觉得这样可以在短期内获得报酬。新总裁马上决定要盖威与他一同整顿公司。

这种做法是不是对以往的总裁不忠诚？其实，盖威以前就常常和他的总裁有激烈的讨论，他的态度前后并没有差异，不过是新总裁更认同他的意见罢了。盖威不断地贡献出自己的经验，帮助新总裁管理公司，也获得了提升，从行销主管升为规划及新事业发展部门的资深副总裁。

以上两个例子中的主人公盖威和英孚美的乔丹，最后都离开了公司。虽然如此，但他们在面对新总裁时的态度，都为他们留下了良好的印象，更使他们成为新总裁重用的对象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当总裁离职时，并不是你职业生涯的终点，只要掌握自己的经验与实力，持续对公司有贡献，不管在什么总裁的带领下，你都会是总裁不可或缺的好帮手。

面对不同总裁的不同态度，你该如何处理？以下几个案例，或许对你能有所启迪和帮助。

1. 严谨型老板——大会、小会总是批评人

审计局的晓和办一个案件，少了一道程序，差点被人家投诉。幸亏局长发现得及时，才没有造成重大失误。其实晓和心里很感激局长，但不明白局长怎么总是抓住自己的小辫子不放？动不动就提到这件事，有时候开大会也丝毫不给他留面子。晓和心里有点委屈：我不就是犯了一个小错误吗？

制胜绝招：洗耳恭听。

要诀一：听得进——失误总是难免的，身为普通职员，最忌讳的就是听不进老板的批评。在人才济济的大单位，能被老板留意不容易，如果你不能用斐然的成绩吸引老板的青睐，那就应尽量减少失误。

要诀二：忍得住——老板总是批评你，提醒你的过失，其实也是对你的留意和关心。要保护自己的自尊，先要培养自己的耐心。面对老板的批评，你应该有心理上的厚度和韧性。

要诀三：改得快——防止伤害的最好办法是积极地去解决问题，争取好印象。你要学会保护自己，再见到局长时，你可以主动对局长说："我现在做事已经用心多了，不信您看我现在做的几件事。"

2. 情境型老板——新官上任老要她泡茶

在报社工作的文丽近来一直很烦。她的前任主编于上个月退休，现在由一位30岁的年轻主编全权接管。文丽的工作本来是版面设计，但新主编却一天要与她会面五六次，有时候竟会对她说："泡两杯茶，我们谈谈。"文丽觉得这样的事情令人尴尬，可又不想撕破脸拒绝，所以很烦恼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



制胜绝招：洒脱不羁。

要诀一：谨慎点——年轻貌美的女职员，难免会被同事和老板喜欢，但并不是每一位老板都是这样，有时候他们也许只是因为感觉孤独，想找人聊聊，如果你一味用有色眼镜看人，说不定你的小肚鸡肠会令他也很尴尬。新主编刚刚上任，对报社现状不太了解，自然渴望找一位熟悉这里的员工谈谈。

要诀二：洒脱点——虽然你是女孩子，但也要像男子汉那样洒脱一点，用平常心对待老板的亲近，在一位大大方方只谈公事的女职员面前，也会敬畏三分。

要诀三：正派点——对异性老板的亲近，千万别往邪处想！你要除去心里的疑虑，借喝茶的机会，与新主编谈谈报社的从前和你对报社的期待，甚至可以谈谈报纸版面的更新或者工薪制度的改革。

3. 稳重型老板——大功告成竟然冷处理

杨娟终于将公司一笔30万元的应收款收回了，这足以使她在接下来的一个星期里沾沾自喜。杨娟想，经理肯定会表扬我，甚至给我升职、加薪。可是，真奇怪，这个星期，经理非但没有夸奖杨娟，甚至连例行的办公室谈话也没叫她去。杨娟终于忍不住了，借着送文件的机会，想打探一下虚实。可是经理只是低头写文件，淡淡说了一声：“下去吧。”杨娟知趣地出门了，可心里那个火呀，直往上冒。

制胜绝招：沉着冷静。

要诀一：别急躁——换你做经理，面对工作出色的下属，你会喜形于色吗？一个人的升迁就意味着另外的人失去机会，而且也不是每件事都可以让你升职。经理需要时间仔细考虑这件事情。再说，你的出色表现已经够让同事们注意了，如果他也明显地表现出对你的喜爱，那岂不是帮你招惹嫉妒？从这个角度看，经理的冷遇也是在保护你。

要诀二：要冷静——就算不能冷静，现在你也必须保持沉默。你应该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



与经理隔开一点距离。这距离可以展示你成熟的心理素质。

要诀三：多努力——如果逾期两个月仍未见提升，或是经理把职位给了别人，那只能说明你还不够资格得到那个位置。你还得继续奋斗！

4. 权威型老板——出国商谈突然器重人

筱辰做梦也没想到，她这么一个默默无闻的小职员会得到董事长的看重，竟点名要她陪同前往日本进行商务谈判。虽然那是人人都垂涎的机会，既可以展示才能，又可以接近老总，还可以顺便旅游看风景，但筱辰还是觉得不大可能。她心里有不少疑虑：董事长是不是开玩笑？这么好的事为什么轮到我？会不会临走又换别人？

制胜绝招：缜密仔细。

要诀一：别自卑——是金子总会发光的，或许你的某方面潜质吸引了他，比如有无懈可击的口才和一口流利的外语。不论董事长出于什么原因对你委以重任，都说明这是一件好事，你得给予相应的重视。相信经验和智慧都比你强得多的老总，不会心血来潮地决定某个人的工作，他一定有他的道理。

要诀二：要认真——在这个时候，你要拿出最慎重和一丝不苟的态度，在短时间内精心做好准备。如果出错，丢丑的是你；如果成功，则人人有份。在整个谈判的过程中，你要展示你的才华和智慧，使出浑身解数，为老总赢得主动、赢得利益、赢得所有人的称赞。

要诀三：会暗示——工作结束后，如果老总问你：“你在工作上还有什么理想？”你千万别直接说：“我想升职。”但可以不失时机地给老总一个暗示：“如果有更多的挑战，我会有更多的创造。”等待你的肯定是另有重用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



成绩归功于领导，归功于周围同事

要站在上司立场上去考虑问题，了解上司为什么要做，能达到什么目的。然后再以自己的立场抉择，有些做，有些推脱。用做了的事情取悦上司，而不做的事情则让上司知道，你已经完全尽力了。

三国时的许攸，本来是袁绍的部下，虽说是一名武将，却足智多谋。官渡之战时，他为袁绍出谋划策，可袁绍不听，他一怒之下投奔了曹操。

曹操听说他来，没顾得上穿鞋，光着脚便出门迎接，鼓掌大笑道："足下远来，我的大事成了！"可见此时曹操对他很看重。

后来，在击败袁绍、占据冀州的战斗中，许攸又立了大功，他自恃有功，在曹操面前便开始不检点起来。有时，他当着众人的面直呼曹操的小名，说道："阿瞒，要是没有我，你是得不到冀州的！"

曹操在人前不好发作，只好强笑着说："是，是，你说得没错。"但心中已十分嫉恨，许攸并没有察觉，还是那么信口开河。

有一次，许攸随曹操进了邺城东门，他对身边的人自夸道："曹家要不是因为我，是不能从这个城门进进出出的！"

曹操终于忍耐不住，杀掉了他。

不管你的功劳有多大，你如果只是一个下属，千万不能在众人，尤其是上司的面前，夺了上司的"光芒"；否则，你也会像许攸一样遭人摒弃。

你也许听说过俄罗斯"波将金村"这个典故，这个村庄全是用坚硬纸板搭建而成的。有人认为，波将金在伏尔加河沿岸构建这些村庄是为了叶卡捷琳娜女皇和她那些显贵的外宾坐船经过此地时，给他们留下一个好印象而做的假。当代历史学家说，实际上，波将金这样做的目的并不完全如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



此。但是，他的确为了达到这样的目的，即为了让上级脸上光彩而经常布置一些壮观的景象。

波将金只不过做了聪明的下级应该做的事情，其他人做这种事的方式不如他那样引人注目罢了。尽力使上级脸上光彩以赢得上级的青睐是众所周知而且是公认的一种策略。

例如，罗伯特·加里就引用这个策略作为不断向上级提供有用信息的附加理由。加里写到：如何使上级显得明智总是值得研究的。他接着又就此提出了一些方法，以提高信息的利用率……"千万不要在小组会或讨论会上提供新的信息，最好的办法是用书面形式写下来，让上级在会上宣读。"

为了让上级脸上光彩，有时，可以让他代你接受因你的设想或发明而得到的荣誉。在很多情况下，你将发现这样做不会过分地使你为难。虽然许多下级一般不愿意这样做，但是，那些有能力的下级却往往赞同这种做法，而且有时候会鼓励他人也这样做。

如果你与你的上级的关系十分牢固，你会发现这种做法将会有利于你长远的利益和奋斗目标。

正如一个精明的英国人曾经说过的那样："一个人在世界上可以有许多事业，只要他愿意让别人替他受赏。"

赞扬对方，是得以成功的关键。

一位催款小姐到某公司催款已有数次，都没得到分文。一次，她在总经理办公室等候，观察到进进出出的人夸他点子好，主意对头，搞成大事情，总经理本来板着的脸孔总会露出得意的微笑，乐颠颠地陷入自我陶醉之中，要是有事办他都一一批准，顺顺当当。

催款小姐发现了这位总经理好大喜功、经不起吹捧、爱面子的弱点，于是对"症"下起药来。在以后与总经理的交谈中，催款小姐对欠款公司的发展、规模、能量、信誉等展开了评论，讲得有根有据，头头是道，时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而透露出敬佩之意。

总经理越听越高兴，索性自己滔滔不绝地讲起“治厂经”，这位小姐马上变成了一个耐心的“听众”，偶尔说几句助兴的话，总经理觉得两人谈得很投机。

催款小姐见时机成熟，便恭维说：“总经理，像您这么稳重成熟，思考周密，一般人很难做到啊!”一句话又引起对方把自己的经历和盘托出。最后转入正题，催款小姐叹道：“难啊，就像我催款一样，总也不见效，对上面不好交款。你这么洒脱的人，给我办了，有为难之处吗?”

总经理先是重复了领导班子有统一意见，不能随便支付欠款的话，但他沉思了一会，爽快地拍板说：“你也跑了好几趟了，很不易。下周一你找王副总经理拿款吧！我给你打个招呼就行了!”终于，坚冰迎刃而解。

可以下这样一个结论：让上级脸上光彩，你从中得到的好处不只局限在看到你的想法能得到实施时的快感，也不局限在从上级那里得到的对你的感激，还有另外的，虽然不是直接的然而却是实在的好处。

这些另外的好处会从某些事实中体现出来，即无论你成功与否，你在外面都是代表你的上级。所以，上级脸上光彩时，你的脸上也光彩；他提升，你提升的机会也会增多。而且，研究表明，享受高工资的上级很可能会设法使你也增加工资。

许多人在讲自己的成绩时，往往会先说一段套话：成绩的取得，是领导和同志们帮助的结果。这种套话虽然乏味得很，却有很大的妙用：显得你谦虚谨慎，从而减少他人对你的忌恨。

好的东西，每一个人都喜欢；越是好的东西，越是舍不得给别人，这是人之常情。你有远大的抱负，就不要斤斤计较成绩的取得究竟你占有多少份，而应大大方方地把功劳让给你身边的人，特别是让给你的领导。

这样，做了一件事，你感到喜悦，领导脸上也光彩，以后，领导少不了再给你更多的建功立业的机会。否则，如果只会打眼前的算盘，急功近

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



利，则会得罪身边的人，将来一定会吃亏。

主动接近老板，让他记住你、了解你

对于陌生的环境，我们常以沉默拘谨应对，远离同事，尤其是远离上司，这种做法不利于个人才能的发挥。如果换个角度思考，能经常有意无意地亲近老板，让他记住你，让他了解你的意见和想法，你才有可能收获意外的惊喜。

许多非常优秀的员工并没有得到老板的赏识，其主要原因是与老板过度疏远，没有找到合适的机会向老板表现和推销自己，没有把自己的能力和才华介绍给自己的老板。

有些人到一家公司上班几年了，老板对这个人都没有什么深的印象，这就在于他们对老板有生疏及恐惧感。他们见了老板噤若寒蝉，一举一动要么不自然，要么遇上老板就躲开，或者装作没有看到，这样消极地与老板相处，尤其在大公司里，老板又怎么可能留意到你呢?

要想在办公室得到老板的赏识，就需要平日多与上司接触和沟通，懂得主动争取每一个机会。事实证明，很多与老板匆匆一遇的场合，可能决定你的未来。

比如，在电梯间、走廊上，吃工作餐时，遇见你的老板，你要主动迎上去并微笑着谈几句，或者说几句工作上的事。千万不要像其他同事那样，极力避免让老板看见，即使与老板擦肩而过也一言不发。

如果你自信地主动与老板打招呼，主动与老板交谈，你大方、自信的形象，会在老板心中留下印象。

有一个员工，工作非常出色，老实正直，只知道埋头苦干，缺乏与上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



司的沟通，因此他根本不在上司的视线之内。

有一次，公司举行联欢会，老板的兴致很好，很快加入到了他们中间，他见到老板，一举一动就不自然起来，没过多久就逃出老板的视线，独自坐在一个角落里喝饮料。

不知为什么，他好像天生就有畏惧老板的毛病。在走廊上、电梯间或在餐厅里，遇到老板，他都不是主动打招呼，而是迅速离去。即使自己的主管不在，老板找上门来，他也缩在一旁，一概扮作不知，马虎应付了事。

这样一来，他和老板的距离越来越远，甚至产生了隔膜，他给老板唯一的印象就是怕事和不主动。老板怎么会把升职的机会给一个不敢和自己说话、交往的人呢？

不主动与老板交往，是一种对自己的前程和发展不负责的态度，一个不在老板视线范围内的员工，根本就没有担当重任的机会，又何谈成功呢？

人与人之间的好感是通过实际接触和语言沟通才能建立起来的。一个员工，只有主动与老板面对面地接触，让自己真实地展现在老板面前，才能让老板充分认识到你的才能，你才会有被赏识的机会。

刚毕业的陈娜和另外七八个年轻人一同被一家正向集团化迈进、急需大批新生骨干力量的公司聘用。为了表示对这批“新鲜血液”的厚望和鼓励，老板决定单独宴请他们。

酒店离公司不远，新人们三三两两结伴而行，唯独将老板抛在了一边。陈娜看在眼里，不禁替老板尴尬。

进入酒店落座之前，陈娜借故先去了趟洗手间。回来一看，果然不出她所料，同事们或正襟危坐、谨口慎言，或低头相互私语窃笑，不仅没人上前跟老板搭话，更将其左右两边的座位空了出来。

看见老板强挤出笑容的样子，陈娜赶紧说：“我建议咱们都往一起凑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



凑吧！”说完，便很自然地坐在了老板左边的座位上，并对老板投来的赞许目光报以会心一笑。

怎么样，陈娜的做法聪明吧！相信，就连再尖酸的人也没道理指责她在“拍马屁”了。本来这次老板就是想和新员工亲近一下，说不定还想借此发掘人才呢！可多数腼腆木讷的年轻人却辜负了老板的美意，把他晾在一边，他能高兴吗？

其余的人可能也想在老板面前好好表现，但就是碍于脸面，怕别人说是“马屁精”才退缩的。

一个不能主动为自己争取机会的人，如果被提升，将来管理公司、面对客户或参加为公司争取利益的谈判时怎么能有魄力和手段呢？如果换成你是老板，你会提拔这样的人吗？

那次晚宴，陈娜给老板留下了非常好的印象，但毕竟只是一次饭局，何况陈娜初进公司，还只是一只“菜鸟”，她实在没有更多的机会接触老板。俗话说：做事不看东，累死也无功。

要是没有老板的赞赏和支持，就算拼死拼命地干，要想超越上面层层“屏障”，也实在是太难、太慢。

陈娜是个肯干会干的人，她知道只有自己制造机会才能接近老板。经过努力，陈娜不止一次在电梯里与老板“不期而遇”。

有备而来的陈娜没有像其他人一样硬着头皮和老板没话找话，而是笑吟吟地和老板打着招呼。要是老板问她最近工作如何，她自然是有条不紊、对答如流，但大多时候老板都会和她聊一些轻松休闲的话题，陈娜总是表现得很健谈，而且还了解了好多老板的个人爱好，更以此加深了老板对她的印象。

聪明的老板是愿意给员工留下一个和蔼可亲的印象的，他也希望员工对他亲近围捧。可因为自卑心和恐惧心在作祟，许多人见到老板都避之唯恐不及，何况是在几尺见方的电梯里呢？殊不知老板面对一个拘谨无措、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



憋得脸红脖子粗的人，也会觉得尴尬呀！

所以，你根本不用害怕没话说，因为在这种场合下，老板为了打消你的顾虑是会和你主动闲话家常的，你只要把这当做是一次亲近老板的机会，别战战兢兢的就行了。

也许你会觉得陈娜太有心计了，但她的心计是摆在桌面上的，是充满智慧的，对自己的职业发展大有好处。老板也是人，也需要在业余时间轻松一下，那些见到老板就像老鼠见到猫，总想绕道走的人，只会与机遇擦肩而过。

留一点空间给上司

有个朋友曾当过几年兵，在他服役受训的时候，打扫营区是每天例行的工作。可奇怪的是，无论他们再怎么努力打扫，几乎连蚂蚁屎都扫掉了，等到营长来巡视时总还要说哪里不够干净，哪里还需要加强，让他纳闷不已。打扫营区如此，保养武器也是如此，营长总能抓到他们的“毛病”。

在他当连长前，营长为他揭晓了谜底。

营长说，如果营长每次都满意，士兵就会自然而然地产生懒惰的情绪；其次，没毛病也要找出毛病，是为了凸显营长的权威，以方便领导统御，不要让士兵觉得你好说话而敷衍你。

在部队当连长时，这位朋友充分活用营长的领导哲学，发现效果还真的不错。

在办公室里工作和在军中带兵不同，军中讲究的是服从，而在办公室里根本就是两回事，做上司的若没毛病还要找毛病，那么他自己难混，下属也会很难混，弄不好会两败俱伤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



每个人工作的目的之一都是为了生活，当上司的也不例外，你怕被"冰冻"，怕丢工作，怕被"刮胡子"，怕不受信任，上司的心情和你完全相同，只不过他怕的和你怕的有一些不大相同，因为他还要带领下属，而下属就是他怕的原因之一。他怕事情做不好他要承担后果，动摇了他的领导地位。

当你的能力太强时，当上司的为了"安全"，也为了他的"江山"，他会不断地打击你，挑你的毛病，搁置你的计划，阻断你向上司沟通的渠道。

总而言之，如果他受到他的上司的支持，那么他要找你的毛病总是有办法的。如果你根本没有取而代之的野心，被这样子对待不是很冤枉、不值得吗?

让我们来思考那位营长的话，他没有毛病也找毛病是为了领导统御的需要，那么如果我们能让上司在领导岗位上有安全感，不就天下太平了吗?

一凡在某钢厂宣传处工作，有一天，处长突然叫他整理一个劳动模范的先进事迹。这是处长对一凡的一次考试，它将关系到一凡是否还能继续在机关待下去。

对这样的材料，一凡并不感到为难，但有了无形的压力，便不得不格外精心对待。花了一个通宵，写好后反复推敲，又抄写得工工整整。

第二天一上班，就把它送到了处长的办公桌上。处长当然高兴，快嘛，字又写得遒劲、悦目，而且在内容、结构上也没有什么可挑剔的。

可是，处长越往下看，笑容越收紧。最后，他把文稿退回给一凡，让他再认真修改修改，满脸的严肃，真叫人搞不清什么地方出了差错。

一凡转身刚要迈步，处长像突然想起了什么似的说："对，对，那个'副厂长'的'副'字不能写成'付'，这不合文字规范，你把它改过来，改过来就行了。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



处长又恢复了先前高兴的样子，还一个劲地道："来得快，不错。"这一下考试自然过关！

从这件事中，我们可以得到这样的启示：处理上司交办的任务，一定要尽可能地争取时间快速完成，而不要过分讲究办事的细节和技巧。如果你把事情处理得过于圆满而让人挑不出一点毛病的话，那就显示不出领导比你高明的地方。不然的话，当上司的就会感到有"功高盖主"之嫌。

善于在办公室里处世的人，常常故意在明显的地方留一点儿瑕疵，让领导或同事一眼就看见他"连这么简单的东西都搞错了！"，这样一来，尽管你出人头地，木秀于林，别人也不会对你敬而远之。他一旦认为"原来你也有错"的时候，反而会缩短与你之间的距离。

适当地把自己安置得低一点儿，也就等于把别人抬高了许多。试想想，当被人抬举的时候，谁还有放置不下的敌意呢？就像那位处长，当终于发现一个错别字的时候，他的脸上不是立即又多云转晴了吗？只有当他对别人谆谆教诲的时候，他的自尊和威信才能恰到好处地表现出来，这个时候，他的虚荣心也得到了满足。

上司让你去办理一件事，你办得漂亮极了，有的地方显得比上司还要高明。岂不知，这样会弄巧成拙。

你的上司因此可能会感到自身的地位将会遇到威胁，你的同事因此可能会认为你逞能，爱出风头。陷入这些琐碎的纠缠中，你能感觉到没有压力吗？能开心吗？

如果换成另一种说法，将上司交给的任务，三下五除二就处理完毕，你的上司首先会对你充沛的精力感到惊讶，效率高呀。但是，你因为快，草草完成的任务不一定完美，这时上司会"原则性"地指点一二，从而显示你比他略输一筹。

所以，做下属的要知道留一点空间给你的上司。具体做起来就是：

(1) 事情不要做得十全十美。最好在不很重要的地方犯个小错，或留

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



下一点缺憾，好让我的上司来“指点”一番。能找出毛病来“指点”，表示上司的能力还是高过你，那么他就放心了。

（2）不要忘记称赞你的上司。下属需要上司称赞，上司其实也需要下属称赞，尤其是在上司的上司也在的公众场合。你的称赞一是表现了你的服从，再者就是间接替你的上司做了公关，他不高兴才怪呢。

（3）时时向上司“请教”。明明你懂得比他还多，你还是要尊重他的职位，和他讨论某项计划，请他给你一些“指点”。上司看了你的这种行为当然就放心了。

向上司提建议，可以婉转一些

帕特丽夏·科克女士是马塞诸塞州智囊团的成员，她工作精干而颇有建树，但始终没有提升。终于在某一天，她为这事与上司争吵了起来。

“在争论中，我们互不相让，气氛十分紧张，”这位女士后来回忆说，“然而这场唇枪舌剑之后，我就不得不离开这家公司。”

非常遗憾，科克没有遵守同上司打交道的基本规则：没有把握取胜，别轻易向头儿开战。不过这并不意味着应当尽量避免与上司冲突。

对一位不甘寂寞的下属来说，至关重要的恰恰不是唯唯诺诺，而是把自己的不同见解恰到好处地向上司表明。而避免矛盾，只能暂时奏效，如长此以往，下属吃不香睡不甜，人格受贬，上司则耳不聪目不明，指挥失当。

当你想要向上司提建议时，尽量用暗示的方式去说，而不要当面与上司交涉，要给上司留下足够的余地。

在第二次世界大战期间，斯大林在军事上最倚重的人有两个，一个是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



军事天才朱可夫，另一个则是苏军大本营的总参谋长华西里也夫斯基。

斯大林在晚年逐渐变得独裁，“唯我独尊”的个性使他不能允许世界上有人比他更高明，更难以接受下属的不同意见。

在第二次世界大战期间，斯大林的这种过分的“自我尊严”感曾使红军大吃苦头，遭到不可避免的巨大损失和重创。一度提出正确建议的朱可夫曾被斯大林一怒之下赶出了大本营，但有一人例外，他就是华西里也夫斯基，他能使斯大林在不知不觉中采纳他的正确的作战计划，从而发挥着杰出的作用。

华西里也夫斯基的进言妙招之一便是潜移默化地在休息中施加影响。在斯大林的办公室里，华西里也夫斯基喜欢同斯大林谈天说地地“闲聊”，并且往往还会“不经意”地“顺便”说说军事问题，既非郑重其事地大谈特谈，讲的内容也不是头头是道。

但奇妙的是，等华西里也夫斯基走后，斯大林往往会想到一个好计划。过不了多久，斯大林就会在军事会议上宣布这一计划。于是大家都纷纷称赞斯大林的深谋远虑，但只有斯大林和华西里也夫斯基心里最清楚，谁是真正的发起者。

正是在这些闲聊中，华西里也夫斯基用自己的思想启发了斯大林的思想，以致斯大林本人也认为这些好主意正是他自己想出来的。但不管怎样，从效果上看，华西里也夫斯基达到了他的目的，使他的建议能够被斯大林所采纳，并成为斯大林最为倚重的人之一。

有些问题是应该由上级来处理的。事实上，如果这些问题不让他来处理的话，他会很恼火。因为，这些涉及权力或会产生纠葛的事情是与你不相干的。

也有些问题在你的职责范围之内，而你又非常希望得到他的帮助，当你真的要向上级提出这种问题时，最好向他征求建议，而不要恳求解决方法。

与其说：“某某公司不愿付最后一笔货款”，然后等他说应该怎么办，你还不如说：“我没有办法让某某公司支付最后一笔货款。如果您有什么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



建议的话，我将十分感谢。"

这种方法能诱使上级做出积极的反应，因为你不是要他承担责任，只是想获得他的知识和专长罢了。但是，这种方法也有其局限性。如果你连续不断地向上级提出建议，他很快会感到厌倦，而且，很可能他对你也会感到不耐烦。所以，如果问题确实是你自己的，最好的办法是将它留给自己，并且自己去解决它。

具体说来，以下几种不同的情况要区别对待，并且采取不同的方法才能达到你的目的。

当上司的决策出现明显的错误时，可采用以下方法使之改正：

（1）让上司自己动摇信心。例如可以说："您真敢冒险！"或者"哇！您真是勇敢。"语气里带上点怀疑，比直说："你的计划太冒险。"要好得多。

（2）不要怪上司而要怪客观原因。例如："要不是形势变化太快，您的计划一定会大获成功。"

（3）表面恭维，暗中出招。跟上司说："换成我还真想不出您的办法来，我原来想……"表面上说上司比你聪明，经验丰富，实际上达到说出你自己想法的目的，上司听了也许会动心。

（4）询问上司还有没有别的办法。或许上司会反问你有什么想法，也可能上司会产生一些新的构想，而看起来，这一切也是他想出来的。

（5）请上司把他的想法解释一下。在解释的过程中，他可能不必等你提出来，自己就察觉有漏洞。

（6）采用假设性暗示。例如"如果这种产品销路不好怎么办?"你也说得不过火，又能使上司重新考虑。

当上司对你心怀疑虑时，你不妨也用暗示的方式去试探一下：

（1）把握好提出问题的时机。别在他忙得焦头烂额、心情懊丧或者出了家庭纠纷的时候接近他，最好是在有你参与的某项工作接近成功，大家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



都心情轻松，在一起聊天的时候提出来。

(2) 要讲究提问的技巧。例如问他“还需要我做什么事?”或者“还有什么要我补充?”，上司的回答可以看出他对你的评价。

(3) 不要专门和上司谈这个问题，这样会让上司觉得不自在，很多上司比你讨厌受批评还讨厌评价部下。

(4) 学会察言观色。如果上司总是对你冷淡、不耐烦，而对别人却不是这样，显然他是对你不满意。在这种情况下，除非你立下大功，否则不要问上司对你如何评价。

当你对上司的工作有所思考并形成建议时，可以这样对他善意提醒：

(1) 要先试风向，如果发现上司表现出防卫姿态，最好赶快改变话题。

(2) 要逐级反映你的意见，越级抱怨会减少你说话的分量，减低别人对你的信任。

(3) 提出批评的每句话都要有根据，否则上司会认为你无中生有。

(4) 指责上司的错误，同时要给他提供如何处理才更好的建议。

(5) 提出困难向上司求助，好让他自己察觉哪里出了问题，或许你不指出来，他就已经体察到了你的难处了。

(6) 批评的目的是为了改善工作，因此问题解决了，功劳归于上司，你才能永处顺境。

上司出错，聪明的做法是为他承担

无论什么事情，碰巧是老板的错误，作为下属都应该给老板留情面，然后想办法弥补损失。这样做既显得你通达人情，又能让老板看到你的工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作能力，真是一举两得。

金无足赤，人无完人，老板也有错了的时候。

中国人酷爱面子，视尊严为珍宝。有“人活一张脸，树活一张皮”的说法，尤其做老板的更爱面子。作为老板，他在树立权威，若不慎做了错误的决定或说错了什么话，如果下属直接指出或揭露上司的错误，无疑是向他的权威挑战，会让他很没有面子，会损害他的尊严，刺伤他的自尊心，相信这对于一个最宽宏大量的老板也无法忍受。

老板错了的时候，也要维护他的尊严。要选择合适的时候或场合，采取合适的方式，以免伤害老板，自讨没趣。

老板出现失误或漏洞时，害怕马上被下属批评纠正。有些人直言快语，肚里藏不住几句话，发现老板的疏漏就沉不住气。

有一家公司召开年终总结大会，老板讲话时出了个错，将一个数字说错了。一个下属站起来，冲着台上正讲得眉飞色舞的老板高声纠正道：“讲错了！讲错了！那是年初的数字，现在的数字应该是……”结果全场哗然，把老板羞得面红耳赤，情绪顿时低落下来，他的面子顿时被一句突如其来的话丢光了。事后这名员工，因为一点小错误被解雇了。

当然，也有人做得很好。有一家公司新招了一批员工，在老板与大家的见面会上，老板逐一点名。

“刘婧（倩）”。

全场一片寂静，没有人应答。

一个员工站起来，怯生生地说：“老板，我叫刘婧（竟），不叫刘婧（倩）。”

人群中发出一阵低低的笑声。

老板的脸色有些不自然。

“报告经理，我是打字员，是我把字打错了。”一个精干的小伙子站了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



起来，说道。

“太马虎了，下次注意。”老板挥挥手，接着念下去。

没多久，打字员被提升为公关部经理，叫刘婧的那个员工则被解雇了。

表面看来，这个老板没有什么水平，打字员在拍马屁。实则每个人都有自己的知识欠缺，犯错误出洋相难以避免。作为下属，有什么必要当众纠正呢?

如果这个叫刘婧的员工当时应答，事后再巧妙地纠正就不会伤害老板的面子。好在那个打字员承认自己错了，才巧妙地让老板从尴尬中走了出来。

老板有错时，不要当众纠正。如果错误不明显不关大局，其他人也没发觉，不妨“装聋作哑”，等事后再予以弥补。

有一个老板在会上将一组财务数据讲错了，一个做财务工作的下属没有马上纠正，他在做财务报表时，将老板说错的数据纠正了过来，老板看到财务报表时，才知道自己在会上说错了；因此，对这个员工的好感大增。

有时，老板的错误明显，确有纠正的必要，最好寻找一种能使老板意识到而不让其他人觉察的方式纠正，让人感觉到老板自己发现了错误，而不是下属指出的。一个眼神，一个手势甚至一声咳嗽都可能解决问题。

张作霖在一次给日本“友人”题词时由于笔误，把“张作霖手墨”的“墨”字写成了黑，有人说：“大帅，缺个土。”正当张作霖一脸窘相时，另一个却大喝一声：“混蛋，你懂什么！这叫‘寸土不让’！大帅能轻而易举地将‘土’送给别人吗?”一句话即保住了张作霖面子，后来他成了张作霖的左膀右臂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为领导排忧解难，使他另眼相看

“雪中送炭”胜过“锦上添花”。诗人纪伯伦说：“你可以忘记与你一起笑过的人，但不能忘记与你一起哭过的人。”作为领导，那些在他深陷逆境、孤立无援时仍给他帮助的下属，会被他视为最珍贵的伙伴。一旦他东山再起，必定加倍回报。

任何人要想在办公室获得老板的赏识，就应该尽量尊重领导的好恶。这不仅是做人的修养，也是做事的策略。

作为下属，不管你能力有多强，领导不信任你也无济于事。换取领导对你的信任，是你获得器重和日后谋求晋升的基础和前提。

要想使上司对你另眼相看，除了要能在工作上独当一面之外，还能为领导的其他琐事排忧解难，这样的下属才能得到更多的垂爱。

例如，上司经常找不到需要的文件，你能尽快替他将所有档案和文件系统整理好。要是他对某客户处理不当，你可以得体地代他把关系缓和。他讨厌做的一些工作你不妨代劳。这样，当上司觉得你是一个好帮手后，你自己也可以多储存一些工作本钱。

不可只满足于做好自己分内的事，还应在其他方面争取经验，提升自己的工作“价值”，即使是困难重重的任务，也要勇于尝试。那些劳烦上司的事或难题，你都应该想想有没有什么好的建议。

还有一种技巧十分微妙，那就是与上司保持良好的沟通，给上司简洁、有力的报告，但重要的事必须向他请示，切莫让浅显和琐碎的问题烦扰他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不要逞强，更不要急于表现自己，要耐心寻找上司的工作特点，以他喜欢的方式完成工作。

用自己的言行随时随地表示对他忠心耿耿，以你的态度说明一个事实：我是你最好的朋友，我会尽己所能为你服务。“言必行，行必果”，说出的话要算数。如果你真的努力这样做，他会看在眼里，一定会很明白你的意思，会对你日渐产生好感。

谣言或传闻如果是针对公司而来，不妨悄悄地转告上司，提醒他注意以便心中有数。

不过，你的措辞与表达方式要简明、直接。要特别注意，以免发生误会。

上司向你下达任务后，先了解对方的真实意图，更要衡量做法，以免因误会而种下恶根或招致不必要的麻烦。

自己做错了事，不要找借口和推卸责任。解释并不能改变事实，承担责任，虚心接受批评，努力工作以保证不再发生同样的事，才是上策。

做任何事一定都要检查两次，确认没有错漏才交到上司面前。谨记工作时限，若不能准时做好，应预先通知上司，当然最好不必这样做，这样可以使上司信任你能准时完成工作。而且必须圆满地把工作完成，不要等上司告诉你应该怎样去做。

上司愿意选择你做他的下属，他对你的印象自然很好，你必须丢开对上司的偏见，事事替他着想，把他的事，当成自己的事。

也许你的上司命运比你好，但处世能力却远不及你，平时总表现出不可一世的样子，只懂得一味批评下属的工作做得不好，一旦问题真正出现之际，他却推卸责任，谁也无法从他那里得到明确的指示。然而在现实生活里，每个职员都要服从他的命令。你感到很气愤，不过，你不要忘记：

每个人都不是十全十美的，在公司里与其明争暗斗，甚至两败俱伤，不如努力与每一个人合作愉快。孔子说：“小不忍，则乱大谋。”你应该学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会与公司里的每一个人做朋友，在改变不了别人的时候先改变你自己。

尽管上司没有要求你把过去的工作记录拿给他看，你也应该把它们整理妥当，主动呈交给上司过目，让他明白你的工作能力。对他忠心耿耿，上司自然不会再盲目挑剔你的工作方法，会对你增加好感。

在工作中你应做的是支持、爱戴你的上司。自己常常站在他的立场想一想，你会发现对方有许多不得已的苦衷，无论遇到任何工作上的困难，对上司都不要过分依赖，避免与他发生任何正面的冲突。尊敬你的上司，你会发觉对方慢慢开始接纳你的意见，并最终成为你可以依赖的靠山。

小张是某县委办公室的科员，经常会遇到上访者要求见领导解决问题的事情。领导精力有限，如果事事都去惊动领导，势必影响领导集中精力做好全局工作。

每当有来访者吵闹着要见领导时，小张总是利用自己的特殊身份，勇敢地站出来，分清情况，解决纠纷，进行协调，必要时还使用强制手段把问题处理好。经常能够独自解决一些无理取闹、胡搅蛮缠的事件，不怕得罪人。

对一些重大的问题也是先调查清楚，安抚好上访者之后，再向领导请示，从不让领导直接面对棘手的问题。无论大事小情他总能处理得有条不紊，众人心服，同样也获得了领导的赞扬。

像小张这样的下属，哪个领导能不需要呢？这就是领导所赞美的实干家，他比整天跟在领导后面只知道看领导脸色行事，遇到点大事就往领导后面跑的人要好得多。

一家饭店因饭菜质量问题引起社会公众的投诉。电视台记者在这家饭店采访时，最先碰到了该饭店经理的助理小王，小王最怕这种阵式，怕被别人逼问，就对记者推卸道：“这件事我不清楚，我们经理正在办公室，你们有什么事直接去问他吧！”

这下可好，记者闯进经理办公室，把经理“逮”个正着，经理想躲也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



躲不开了，又毫无心理准备，只好硬着头皮接受了采访。事后，经理得知小王不仅没有给自己挡驾，还把自己给推了出来，很是生气，把小王给炒了鱿鱼。

在工作中，经常会有一些比较艰难而且出力不讨好的任务，一般情况下领导也难以启齿对下属交代，只有靠一些心腹揣测领导的意思，然后硬头皮去做。做好了，领导心里有数，但不一定有什么明确的表扬；做得不好，领导怪罪，承受着，到时候领导会“认账”的。可是在这种关键时刻不能挡驾反而出卖领导的人，领导就不会宽容了。

把企业的事情看成自己的事情

不管成与败，都要和老板站在同一阵线，共生共荣，这样他才会为你分担责任，分化职场风险。

美国钢铁大王卡内基曾说：“无论在什么地方工作，都不应把自己只当做公司的一名员工——而应该把自己当成公司的老板。”

就一般情况而言，老板与员工最大的区别就是：老板把公司的事情当做自己的事情，员工则喜欢把公司的事情当做老板的事情。

在这两种不同心态的驱使下，他们工作的方式不可同日而语。老板不用说，任何关于公司利益的事情他都会去做。但是员工在公司里却往往只做那些分配给他们的事情，对于其他职责外的工作，他们会很自然地用“那不是我的工作”、“我不负责这方面的事情”来推脱。如此，在公司上班的8小时之内他们为公司工作，下班之后就完全与公司没有任何关系了。

在任何一家公司中，这样的人都不在少数，他们在脑海里把公司和自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



己分得很开，除非被领导重用，否则他们很难把自己看成公司里一个重要的组成部分。因此，这些人也一定融入不了公司，更成不了公司优秀的员工。

利尔在一家快速消费品公司已经工作了两年，一直是不温不火的状态，待遇不高，但也还过得去，用他的话讲就是："这工作不用人操多少心，薪水也马马虎虎过得去。"但在最近和一些老朋友交流过程中，他发现大家都发展得不错，好像都比自己好，这使得他开始对自己目前的状态不满意了，考虑怎么和老板提加薪或者找准机会跳槽。

终于，他找了一次单独和老板喝茶的机会，开门见山地向老板提出了加薪的要求。老板笑了笑，并没有理会。于是，他对工作再也打不起精神来，开始敷衍应付起来。一个月后，老板把他的工作移交给其他员工，大概是准备"清理门户"了。他赶紧知趣地递交了辞呈。

可令他始料未及的是，接下来的几个月里，他并没有找到更好的工作，招聘单位开出的待遇甚至比原来的还差。

今天工作不努力，明天努力找工作。利尔的经历是对这句话最好的印证。

戴尔·卡耐基说："仅仅'喜爱'自己的公司和行业是远远不够的，必须每天的每一分钟都沉迷于此。"一个以老板心态对待自己工作的人，无论自己的职位如何卑微，所从事的工作如何微不足道，都会以超强的热情和敬业的态度捍卫公司的荣誉。

日本的著名企业家井植薰说："对于一般的职工，我仅要求他们工作8小时。也就是说，只要在上班时间内考虑工作就可以了。对于他们来说，下班之后跨出公司大门，爱干什么就可以干什么。但是，我又说，如果你只满足于这样的生活，思想上没有想干16个小时或者更多的念头，那么你这一辈子可能永远只能是一个一般的职工。否则，你就应当自觉地在上班以外的时间多想想工作，多想想公司。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



微软总裁比尔·盖茨在被问及他心目中的最佳员工是什么样的时候，他也强调了这样一条：一个优秀的员工应该对自己的工作满怀热情，当他对客户介绍本公司的产品时，应该有一种“传教士传道般的狂热！”。只有一个把自己的本职工作当成一门事业来做的人才可能有这种热情，而这种热情正是驱使一个人去获得成就的最重要的因素。

所有的老板都一样，他们都不会青睐那些只是每天8小时在公司得过且过的员工，他们渴望的是那些能够真正把公司的事情当做自己的事情来做的员工，因为这样的职工任何时候都敢作敢当，而且能够为公司积极地出谋划策。一个员工，如果你真正热爱这个公司的话，你就应该把公司的事情当成自己的事情。

什么样的心态将决定我们过什么样的生活。当你具备了老板的心态，你就会去考虑企业的成长，就会去考虑企业的明天，就会感觉到企业的事情就是自己的事情，就知道什么是自己应该去做的、什么是自己不应该去做的，就会像老板一样去思考，就会像老板一样去行动。

假设一下，如果你是老板，你对自己今天所做的工作完全满意吗？别人对你的看法也许并不重要，真正重要的是你对自己的看法。回顾一天的工作，扪心自问一下：“我是否付出了全部的精力和智慧？”

把公司的事当成自己的事来做，你就会成为一个值得信赖的人，一个老板乐于雇用的人，一个可能成为老板得力助手的人，一个和老板一样的人。

▶▶ 让老板知道你是不可替代的人

办公室里最危险的局面，就是老板用理想笼络人，想让人不拿钱白干活。但真的肯不要钱干活，那你就是没价值的，既然没有价值，还有什么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



存在的必要呢？金钱是唯一衡量你价值的东西。你真的一无所求的话，那就为赚钱而奋斗。

从前有一位预言家的预言往往能够应验，百说百中。这让皇帝感觉威胁到了他的权威，于是皇帝就想置他于死地。一天晚上，皇帝召见预言家。之前，皇帝告诉埋伏在周围的士兵们，一旦他给了暗号，就冲出来杀死预言家。不久，预言家到了，在发出讯号之前，皇帝决定问他最后一个问题："你声称了解占星术而且清楚别人的命运，那么告诉我，你自己的命运如何，你能活多久？""我会在陛下驾崩前3天去世。"聪明的预言家回答说。结果，皇帝感觉到为难了。

你想，皇帝还会杀死预言家吗？皇帝担心自己会在预言家死后也死掉，结果预言家的命不但保住了，而且在他有生之年，皇帝不仅全力保护他，慷慨地赏赐他，还聘请高明的宫廷医生来照顾他的健康。最后预言家比皇帝还多活了好几年。这就是预言家的聪明。让皇帝相信失去自己可能会给他本人招来灾难，甚至死亡，皇帝就不敢冒着危险来找答案，这就是预言家真正的法力。

真正的聪明人宁愿人们需要他，而不是让别人感谢他。因为别人有求于你，便能铭记不忘，而感谢之辞转眼就会忘记了。与其让别人对你彬彬有礼，不如让别人对你有依赖之心。一旦别人对你不再有依赖心，也就不会对你毕恭毕敬了。

有句成语叫"兔死狗烹"，其意在于一旦自己失去了存在的价值，就会被取代掉。只有时刻让人需要，你才能在别人心中有地位。

感激是很容易被遗忘的，如果失去了被利用的价值，感激也就显得不重要了。在生活和工作中都是如此，你所能做的就是一直完善自己，使之变得不可替代。如果你的公司离了你而无法运转，那你的地位就是最高的。

这就是我们在工作中要做的，让老板知道，失去你，对他来说是一种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



损失，因为你是别人不可替代的。当然，这也在于你的工作能力，要确实做到没有人可以替代你，这并不是一件简单的事。

所以，在工作中你要有意识地培养独立工作的能力，工作上的事不要依赖他人，而要能够独当一面。这样，你才有存在的价值。

你要让老板看中你如下的闪光点：

1. 敬业：认真地对待每份工作

珍惜你的生存权。一个人的工作是他生存的基本权利，有没有权利在这个世界上生存，就看他能不能认真地对待工作。能力不是主要的，能力差一点，只要有敬业精神，能力会提高的。

2. 学习：学习也是工作能力

文凭只代表你过去的文化程度，它的价值只会体现在你的底薪上，它的有效期只有 3 个月。要想在这儿继续干下去，那就必须从小学生做起，积极主动地寻求新的知识。

3. 专业：人才的价值是专业

你要让老板真正地感悟到你是人才，还应在你的专业技能上下工夫。切记，你的智慧，体现在专业技术的水准高低上。

4. 创意：创意比知识更重要

信息时代是物质性极弱的时代，非物质需求成为人类的重要需求，信息网络的全球架构使人类生活的秩序和结构发生了根本变化。人才，尤其是信息时代所需的人才，最重要的是智慧，不是知识。

5. 个性：不循规蹈矩地做事情

人才更多的是指一种心态，是指与传统思维完全不一样的那种人。真正的人才不是看他学了多少知识，而是看他能不能承担风险，不循规蹈矩地做事情。

6. 协作：聪明人的交叉激励

一种协作的文化，在信息流的增强之下，就会使公司的聪明人彼此发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



生可能的联系。当公司拥有一定数量的高智商人才并能良好协作时，其能量水平将会冲出一条路。交叉的激励产生新的思想——那些不太有经验的雇员也会因此被带动到一个更高的水平上。

精明强干才会得到领导的器重

出其不意，灵活机动地想到老板前面，把工作干得漂亮，能够为公司创造高效益的员工，自然不能与一般员工同日而语，地位与职位都将会有较大的提升。

任何事都听从老板指派，工作没有灵活性与创造性的人，很难做出突出的业绩。这样的员工自然得不到老板的重视，别说升职加薪，能保住饭碗就算不错了。

在老板面前，利益永远是第一位的，只有永远的利益，没有永远的老板。

老板对你好，那说明你还有价值，如果没有用了，老板想到的就是在第一时间把你扫地出门。如果想牢牢地抓住现在这个饭碗并获得更好的待遇，就得让老板依赖你，离不开你。

因此，我们就不能有半点松懈，得处处高标准，严要求，认真工作，全力以赴做好每件事，并不断提升自身的能力与素质。积攒的资本越多，你的含金量就越高，此时的老板，会像对待金元宝一样对你爱不释手。

史蒂芬大学毕业后，到一家著名机械制造公司工作。虽然一技在身，勤劳肯干，但是并未得到公司的重用。在他工作后的第二年，公司产品质量出了问题，许多订单纷纷被退回，公司将蒙受巨大的损失。公司董事会为了挽救颓势，紧急召开会议商议对策，当会议进行一大半仍未见眉目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时，史蒂芬闯入会议室，提出要直接见总经理。

在会议上，史蒂芬对这一问题出现的原因做了令人信服的解释，并且就工程技术上的问题提出了自己的看法，随后拿出了自己对产品的改造设计图。

这个设计非常先进，恰到好处地保留了原来机械的优点，同时克服了已出现的弊病。总经理及董事会的董事见到这个新员工如此精明在行，便询问他的背景以及现状。史蒂芬当即被聘为公司负责生产技术问题的副总经理。

原来，史蒂芬刚来的时候，被指派到一个小车间工作，并未得到他想要的职位。可是他并没有因此产生情绪，而是认真工作，他相信只要自己努力，一定会得到认可。

于是在工作之余，细心查看了整个公司各部门的生产情况，并一一做了详细记录，发现了所存在的技术性问题并提出了解决的办法。他花了近一年的时间搞设计，获得了大量的统计数据，为最后一展才干奠定了基础。

在社会上，能够做好例行工作的人很多，但是在公司面临难关的时候，能够有所贡献的人却很少。能做在公司关键时刻解决问题的人，可以显示出自己的价值，从而得到重视与重用。

很多人的错误在于对于工作没有一个正确的认识，仅仅把完成本职工作当做最终的目标，只是为了工作而工作，很少花心思在钻研上面，只是不出错误地把分派的工作做好就算是完事大吉。他们不再学习，不再研究业务。

没有哪个老板喜欢雇用死板工作的下属。老板喜欢能够给自己带来惊喜的员工，这样的员工运用自己的智慧和才干，把工作做得比自己预想的要好。

老板希望自己的员工能够主动研究更多的业务和知识，把知识用到工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作上，不需要督促，主动把工作效率提高。越是卖力的员工老板越喜欢。

有些人常想，工作反正完成就行了，干好了一分钱不多拿，干不好也不少一分钱，何必给自己找苦吃呢？于是得过且过，工作只要说过得去，不出错就没有什么问题。其实，这种想法是大错特错。要知道，不努力工作的后果就是你可能被别人替代。因为你这样的工作态度，不会给你带来任何进步。

只有努力付出，能出色完成工作的人，才能做到游刃有余，他们有足够的实力选择老板，完全可根据自己的需要选择老板，他们永远不用担心失业，因为还有好多老板争着要这样的员工呢。

注重工作结果，拿业绩说话

有时候并不是员工不尽力，但企业却得不到结果，销售量下降，质量波动，人心浮动，没有业绩。公司对员工自然很不满意，而员工们也在疑惑：我这么努力，且“圆满”地完成了任务，为什么老板还是不满意呢？这就是我们在认识上存在一个误区，认为完成任务就是完成了结果。

事实上，老板交代你的任务就是要你得到结果，而不是任务本身。很多时候，任务本身是没有什么意义的。完成任务其实只是现实结果的一个过程，但在因果逻辑上，他的确已经完成“任务”，即使没有达到你的要求。

这种矛盾，会导致下属甚至整个公司都在找理由推卸责任，下属找理由对付上级，上级找理由对付老板。因为只要完成了任务，员工就有一万个理由来说明，没有完成结果不是自己的责任。

打个比方，你的上级让你去某个地方选择一个办公地点，你去了以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



后，发现该地方已经全部出租，然后你回来汇报给你的上级，这就完成了任务。但是谈到结果呢？似乎除了租不到这样的一个不是结果的结果，再没有别的方法了。

同样，如果你来到这个地方，发现该地方已经全部出租，你进一步去考察，是不是有回旋的余地，如果有，是什么？如果没有，在附近是否还有满足类似条件的办公地点……

然后将几个方案提交给你的上级。大家有没有发现其中的区别？

可见，任务是别人给予的批示，按照固化的思维方式去工作，成果是好还是不好，就另当别论了。而结果是经过自己努力而实现的好的成果方式。

我们要懂得一个基本道理：对结果负责，就是对我们工作的价值负责；而对任务负责，只是对工作的程序负责。我们永远都要锁定“结果”这个目标，而不是完成任务这个“程序”，因为“完成任务≠结果。”

著名企业战略专家姜汝祥在《请给我结果》一书中，强调了“完成任务≠结果”这样一个理念，转录如下：

我们要懂得一个基本道理：对结果负责，是对我们工作的价值负责；而对任务负责，是对工作的程序负责，完成任务≠结果！

姜汝祥在书中还提到了没能为公司提供结果的行为，实际上是“有了苦劳，却没有功劳”。

比如，领导让小王去买书，小王先到了第一家书店，书店老板说：“刚卖完。”，之后又去了第二家书店，营业人员说已经去进货了，要隔几天才有；小王又去了第三家书店，这家书店根本没有。

快到中午了，小王只好回公司，见到领导后，小王说：“跑了三家书店，快累死了，都没有，过几天我再去看看！”领导看着满头大汗的小王，欲言又止……

什么是任务？什么是结果？买书是任务，买到书是结果。小王有了苦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



劳，却没有功劳，因为他没有为公司提供结果。要知道公司是靠结果生存的，如果我们每个人都满足于苦劳，满足于“我尽力了，结果做不到我也没办法”，那么公司靠什么生存？客户会因为公司员工辛苦但没有提供优质产品就付钱给你吗？

小王买书，去买是任务，买到书是结果。小王的确跑了三家书店都没有书，这就意味着小王已经付出了劳动，却没有结果。如何让自己的劳动不白费？只要小王执著地要结果，就有很多办法：

（1）打电话问其他书店是否有这本书，这样可以大大节省跑书店的时间。

（2）向书店打听，或者上网查这本书是哪家出版社出的，直接向出版社邮购。

（3）到图书馆查是否有这本书，如果有，就问领导愿不愿花钱复印。

但小王这么做了吗？没有！为什么他不这么做？是因为他脑子中有一个思想，你安排我做这件事（任务），我就做了这件事（任务），我只对事（任务）负责，我不地结果负责。但公司真正想要的是做事（任务）吗？不是，公司要的是这件事的结果！

我看做事，一般只看结果，不关注过程。没有功劳也有苦劳，这是一些没把事情做成还想让别人记功的人喜欢强调的理由。如果目标没有达到，所有的过程和客观原因都不能成其为原因。不管黑猫白猫，只有抓到老鼠才是好猫。这也是以功劳论英雄。

作为一名员工，我们强调的不应该是过程，而是结果，事情没有成功，就不需要为自己找任何理由。因为，结果，才是最重要的。

有一次，一位出差的经理来希尔顿饭店投宿，服务生检查了一下计算机，发现所有的房间都已经订出，于是礼貌地说：“很抱歉，先生，我们的房间已经全部订出，但是我们附近还有几家档次不错的饭店，要不要我帮您联系看看。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



然后，就有服务生过来引领该经理到一边的雅座去喝杯咖啡，一会儿外出的服务生过来说："我们后面的酒店里还有几个空房，档次跟我们酒店是一样的，价格上还便宜30美元，服务也不错，您要不要现在去看看?"

那位经理高兴地说："当然可以，谢谢!"之后，服务生又帮忙把经理的行李搬到后面的酒店里。

这就是他为顾客提供的服务，这位服务生的行为早就超出了自己的职责范围，但是，结果是让顾客感到了满意和惊喜。他们使客户感到受到了前所未有的尊重和理解，所以客户愿意下次依然选择它。

如果说酒店已经客满，服务生很有礼貌地说："对不起先生，我们这里已经没有空房间了。"那么这位服务生当然也完成了酒店交给他的任务，但是他的行为不会产生任何有益的结果。

行为的最终价值是实现结果，没有结果的行为是毫无意义的。即便是完成任务了又怎样?在处处讲求实际、讲求成果的今天，无论你的过程如何精彩，如果没有结果，都是徒劳的。

如何才能创造更多的业绩，为公司带来更多更好的结果呢?

首先，你要能站在公司的角度考虑问题。这样，做同样的工作，你的工作结果一定比其他人更到位，你的表现会更出色，因为你不仅是关注自身的绩效结果，而是在关注这项工作对整个公司的价值意义。思维的高度决定价值。只有先想到了，才可能做到。

然后，在工作的过程中，要坚定你的信心，对于自己向往的结果，不要说"我想要……"要毫不犹豫地告诉自己"我一定要……"

事实上，一个丝毫不坚决的"想要"就已经给自己留足了后路，它让你在潜意识里告诉自己很有可能会无法实现；而一个坚定的"一定要"却能够大大激发你的信心，给你带来巨大的压力和无穷的动力，在这种必胜信念的支持下，你自然会取得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第七章

受欢迎的心计学：人情练达皆文章

清爽形象为你加分

大家都了解第一印象的重要性，而研究发现，50%以上的第一印象是由你的外表造成的。你的外表是否清爽整齐，是让身边的人决定你是否可信的重要条件，也是别人决定如何对待你的首要条件。

心理学家做过一个试验：分别让一位戴金丝眼镜、手持文件夹的青年学者，一位打扮入时的漂亮女郎，一位挎着菜篮子、脸色疲惫的中年妇女，一位留着怪异头发、穿着邋遢的男青年在公路边搭车，结果显示，漂亮女郎、青年学者的搭车成功率很高，中年妇女稍微困难一些，那个男青年就很难搭到车。

这个故事说明：不同的仪表代表了不同的人，随之就会有不同的机遇。这不仅仅是以貌取人的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



媒体策划专家有一句名言：要给人好印象，你只需要 7 秒钟。通过大量的分析，研究者们得以成功描绘出影响第一印象形成的因素：第一印象的形成有一半以上内容与外表有关。不仅是一张漂亮的脸蛋就够了，还包括体态、气质、神情和衣着的细微差异；大约 40% 的内容与声音有关。音调、语气、语速、节奏都将影响第一印象的形成；只有少于 10% 的内容与言语举止有关。

并不是所有人都可以长得美若天仙或是英俊非凡，但每个人都可以做到干净整洁。油性皮肤者一定要注意脸部和头发的干净清爽，干性皮肤者则要避免脸上出现令人不快的皮屑，然后就是衣着是否整洁得体。你的衣服表明你是哪一类人物，它们代表着你的个性。一个和你会面的人往往不自觉地依据你的衣着来判断你的为人，所以有句话叫“人靠衣装”。

服饰只有与穿戴者的气质、个性、身份、年龄、职业以及穿戴的环境、时间协调一致时，才能真正达到美的境界。得体的穿着讲究和人本身的身材年龄性格和谐，同时也讲究和场合的和谐，在不出错的基础上再讲究搭配的技巧。平时应该多浏览一些时尚杂志或网站，根据自己生活和工作的需要，有技巧地打扮自己，让自己赏心悦目。

别说“你错了”

当我们犯了错误时，并非意识不到犯了错误，只是顽固地不肯承认而已。所以，当你对一个人说“你错了”时，必然撞在他固执的墙上。

没有几个人具有逻辑性思考的能力。我们多数人都具有武断、固执、嫉妒、猜忌、恐惧和傲慢等缺点，所以我们很难向别人承认自己错了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而且，一个人说错话或者做错事，总是有原因的，所以我们即使明知自己错了，也会强调客观原因，认为错得有理。

正如罗宾森教授在他的《下决心的过程》中所说：

“我们有时会在毫无抗拒或热情淹没的情形下改变自己的想法，但是如果有人说我们错了，反而会使我们迁怒对方，更固执己见。我们会毫无根据地形成自己的想法，但如果有人不同意我们的想法时，反而会全心全意维护我们的想法。显然不是那些想法对我们珍贵，而是我们的自尊心受到了威胁……‘我的’这个简单的词，是做人处世的关系中最重要的，妥善运用这两个字才是智慧之源。不论说‘我的’晚餐，‘我的’狗，‘我的’房子，‘我的’父亲，‘我的’国家或‘我的’上帝，都具备相同的力量。我们不但不喜欢说我的表不准，或我的车太破旧，也讨厌别人纠正我们对火车的知识……我们愿意继续相信以往惯于相信的事，而如果我们所相信的事遭到了怀疑，我们就会找借口为自己的信念辩护。结果呢，多数我们所谓的推理，变成找借口来继续相信我们早已相信的事物。”

有一位先生，请一位室内设计师为他的居所布置一些窗帘。当账单送来时，他大吃一惊，意识到在价钱上吃了很大的亏。

过了几天，一位朋友来看他，问起那些窗帘时，说：“什么？太过分了。我看他占了你的便宜。”

这位先生却不肯承认自己做了一桩错误的交易，他辩解说：“一分钱一分货，贵有贵的价值，你不可能用便宜的价钱买到高品质又有艺术品位的东西……”

结果，他们为此事争论了一个下午，最后不欢而散。

当我们不愿承认自己错了的时候，完全是情绪作用，跟事情本身已经没有关系。当我们错的时候，也许会对自己承认。如果对方处理得很巧妙而且和善可亲，我们也会对别人承认，甚至以自己的坦白直率而自豪。但如果有人想把难以下咽的事实硬塞进我们的食道，那我们是决不肯接

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



受的。

既然我们自己是这种习性，那么就可以理解别人也具有同样的习性，因此不要把所谓“正确”硬塞给他。

有一位汽车代理商，在处理顾客的抱怨时，常常冷酷无情，决不肯承认是自己这方面的错误，总想证明问题的根源是顾客在某些方面犯了错误。结果，他每天陷于争吵和官司纠纷中，心情一天比一天坏，生意也大不如以前。

后来，他改变了处理客户抱怨的办法。当顾客投诉时，他首先说：“我们确实犯了不少错误，真是不好意思。关于你的车子，我们有什么做得不合理的地方，请你告诉我。”这个办法很快使顾客解除武装，由情绪对抗变成理智协商，于是事情就容易解决了。如此一来，这位代理商就能轻松地处理每一件事情，生意也越来越好。

当我们说对方错了的时候，他的反应常让我们头疼，而当我们承认自己也许错了时，就绝不会有这样的麻烦。这样做，不但会避免所有的争执，而且可以使对方跟你一样地宽宏大度，承认他也可能弄错。

古埃及阿克图国王在一次酒宴中对他的儿子说：“圆滑一点。它可使你予求予取。”

不要对别人的错误过于敏感，不要执著于所谓正确的意见，不要轻易刺激任何人。如果你要使别人同意你，应当牢记的一句话就是：“尊重别人的意见，永远别说‘你错了’。”

▶▶ 尽可能地尊重他人

人都是有自尊的，都渴望获得他人的尊重。大而言之，在社会阶层

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中，小而言之，在一个团队中，只有收入高低、分工不同的区别，但绝对没有人格的贵贱之分。扪心自问，我需要别人的理解和尊重吗？同样，这也正是别人都需要的。聪明的人就要先理解和尊重别人。

有位企业老板一次批评他的女秘书："你这件衣服很漂亮，你真是一个迷人的小姐。只是我希望你打印文件时注意一下标点符号，让你打的文件像你一样可爱。"女秘书对这次批评印象非常深刻，从此打印文件很少出错。

这位老板算得上是一位聪明的人了，说话如此委婉、客气，是他好修养、好气度的体现。假如他换一种盛气凌人的口吻呵斥："你怎么工作的？连标点符号都搞不清楚，亏你还是大学生呢？"只能让下属委屈，反而达不到纠正对方错误的目的。

有人说的话，立足点和出发点本来是不错的，但由于说话时不尊重对方，因而导致无谓的误解和争端。

人的心灵就像花朵：开放时会承受柔润的露珠；闭合时会抵御狂风暴雨。假如我们在规劝别人，实际上就是让他的心灵开放。但是，被规劝的人往往用闭合来抵御我们的语言，因为他并不知道我们送的是雨露，而只是知道怎样保护他的自尊心。所以，要想不损伤他的自尊心，尊重别人是至关重要的一点。

一般来讲，我们规劝别人很容易使自己站在比别人高的位置上。而本质上，也确实比别人高，因为你自己觉得比别人的观点正确，这才能劝人；如果觉得比别人低，那就表明你观点不正确，或者对自己的观点不自信，那还去劝什么人呢？因此，劝人的人实际上的位置应该是高的，但这种高，在劝人时是不能表现出来的，只能摆在和被劝人平等的位置上，这不是虚伪，而是方法上的需要。只有当被劝人觉得你尊重他了，设身处地地在为他着想，他才能认真考虑你说的话，才能把心扉打开，才有可能达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



到劝说的目的。相反，你自恃自己有理，说得对，把位置摆得高高在上，甚至不注意语言的表达方式，一派批评人的口气，势必引起被批评人的反感，因为你没有尊重他，他会想出各种办法来对付你，使你不但没有达到规劝的目的，还生一肚子气。如果他迫于某种压力或其他因素，而屈服于你的批评，口头上也许承认自己错了，内心深处还是不会听你的。

有一个老师在课堂上提问学生的例子。

老师：请张丽同学回答问题。

张丽：我不回答你。

老师：张丽同学，你既然不回答我的问题，必定有原因。你能告诉我是什么原因吗？既然你不肯说明，那让我分析一下：是不是我有什么地方做得不好，不能为人师表，不能让同学们信服，甚至玷污了人民教师的光荣称号，才使你这样呢？

张丽：老师，没有，没有的事。

老师：既然我还称职，我想你也不是有意让我难堪。那么，让我猜测一下你是怎么想的吧。我认为，不外有三种情况：第一，可能是我的启发式教学搞得不得当，问题提得过于浅薄，引不起你的兴趣，你不屑于回答，是这样吗？

张丽：不，不是。

老师：第二，是你能回答这个问题，但不想回答。如果是这样，你现在回答也不迟。

张丽：我……我……

老师：第三种情况可能是你不会回答，但又碍于情面，不肯承认自己不会回答的现实，忽然一时糊涂，想以强硬的态度搪塞过去。但我为什么要这样认真呢？我实在不愿看到你交不上答卷呀？

张丽：老师，您，您别说了……请告诉我这个问题该怎么回答……

这位老师尊重自己的学生，并心平气和地耐心引导，消除了学生反感

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的情绪，终于打开心扉。

试想如果这位老师居高临下，不管青红皂白，一通批评，学生的抵触情绪会更大，不会轻易地认错的，因为她失了面子，老师势必没有达到规劝的目的，甚至可能连课也没法往下上了。

表达你的喜爱之情

心理学家说，在实际生活中没有人是完全自信的，因此大多数人都特别需要别人对自己的肯定。

一天，妻子请她的丈夫讲出自己的6个缺点，以便成为更好的妻子。他想了想说："让我想一想，明天早晨再告诉你。"第二天一大早，他来到鲜花店，请花店给妻子送6朵玫瑰，并附上一个纸条："我实在想不出你需要改变的6个缺点，我就爱你现在这个样子。"当他晚上回到家时，妻子站在门口迎接他，她感动地几乎要流泪。

人大概都有一些自恋，也就是喜欢自己。这个世界上，你最爱的人是谁？恐怕大部分人都会回答是自己。人们都把自己当成世界的中心，自己作为衡量一切的标准。

这符合人的自我中心的本性。如果别人喜欢我们，就比较容易赢得我们的喜欢，而不管他客观上是怎样的人。

看看你身边的人，你想过你喜欢的人通常具有哪些特征吗？你喜欢他们，是因为他们漂亮吗？还是因为他们聪明？或者是因为他们有钱？有社会地位？

心理学的研究表明，我们通常喜欢的人，是那些也喜欢我们的人。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不一定很漂亮，或很聪明，或者很有社会地位，仅仅是因为他很喜欢我们，我们也就很喜欢他们。这个规律叫做相互吸引定律。那么，我们为什么会喜欢那些喜欢我们的人呢？因为喜欢我们的人使我们体验到了愉快的情绪，一想起他们，就会想起和他们交往时所拥有的快乐，使我们一看到他们，自然就有了好心情。而且，那些喜欢我们的人使我们受尊重的需要得到了满足。因为他人对自己的喜欢，是对自己的肯定、赏识，表明自己对他人或者对社会是有价值的。

这就是为什么很多人都会说："我宁愿选择喜欢我的人，也不要选择我喜欢的人"。人都有惰性，无休止的付出却得不到回报对每个人来说，都是件极其痛苦的事情。而和喜欢自己的人在一起，就会感到非常轻松快乐，因为他时时刻刻都在用心地对待你，让你开心，把你放在心上，你会有一种被重视的感觉。

有些人很善于利用这个心理定律赢得别人的好感。那就是，为了得到别人的认可，就表现出喜欢对方的样子。

比如推销员，他每天要面对许多从未谋面的人，他也许并不了解那些人，但是，他必须表现出对对方的喜欢，这是为了让对方也喜欢他、接受他，他的生意才好做。

可以说，这个规律在社交场中很具有实用价值。这是赢得别人好感的捷径。你可以经常表现出对别人的兴趣，这就表明你对他有好感，就会很容易赢得他同样的情感回报。

回想一下我们自己，当别人表达出对我们的喜爱的时候，我们是不是会有一种莫名其妙的欣喜？心花怒放？我们会不自觉地对他有着更深的印象，有着更好的感觉，甚至会不自觉地对他也产生好感？

这种心理规律，在某种程度上，也和人们的自信缺乏有关。一个人如果自我尊重程度较强，较为自信，那么别人表示出来的对他的喜欢和赞扬，对他的影响就不是很大，人际吸引的相互性原则对他的作用也就不是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



很大。

而那些具有较低自我尊重的人，往往不喜欢那些给他们否定性评价的人，因为他极不自信，所以特别需要别人的肯定，特别看重别人表达的对自己的喜欢。

有很多这样的情况，就是两个人的相互喜欢是由一个人对另一个人单方面喜欢开始的。比如一个女孩开始时对一个男孩并没有多少好感，但是这个男孩子表现出了对她特别喜欢的态度，使这个女孩久而久之，也对这个男孩动心了，最后接受了他的追求。

有一个小伙子固执地爱上了一个商人的女儿，但姑娘始终拒绝正眼看他，因为他是个古怪可笑的驼子。

这天，小伙子找到姑娘，鼓足勇气问："你相信姻缘天注定吗？"

姑娘眼睛盯着天花板答了一句："相信。"然后反问他，"你相信吗？"

他回答："我听说，每个男孩出生之前，上帝便会告诉他，将来要娶的是哪一个女孩。我出生的时候，未来的新娘便已经配给我了。上帝还告诉我，我的新娘是个驼子。我当时向上帝恳求：'上帝啊，一个驼背的妇女将是个悲剧，求你把驼背赐给我，再将美貌留给我的新娘。'"

当时姑娘看着小伙子的眼睛，并被内心深处的某些记忆搅乱了。她把手伸向他，之后成了他最挚爱的妻子。

增加见面的次数

有一位著名的心理学家查荣茨做过这样一个实验：先向被试验者出示一些照片，有的出现了20多次，有的出现了10多次，有的只出现了一两次，然后请被试验者评价对照片的喜爱程度。结果发现，被试验者更喜欢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



那些看过很多次的熟悉照片，而非那些只看过几次的新鲜照片，也就是说，看的次数增加了喜欢的程度。

这种对越熟悉的东西就越喜欢的现象，心理学上称为“多看效应”。

人的心既坚强又柔弱，是一个很奇妙的存在体。有些感情因素，比如喜欢，会在不知不觉的接触中产生。接触频率，或者说见面次数越多，越会喜欢。

有社会心理学家为了证明这个效应，曾做过一个实验：在一所大学的女生宿舍楼里，他们随机找了几个寝室，发给它们不同口味的饮料，然后要求这几个寝室的女生，可以以品尝饮料为理由，在这些寝室间互相走动，但见面时不得交谈。一段时间后，心理学家评价她们之间熟悉和喜欢的程度。结果发现：见面的次数越多，相互喜欢的程度就越大；见面的次数很少或根本没有，相互喜欢的程度也较低。

闭上眼睛，仔细回想一下，我们对有些人的印象一般，但是随着经常的接触，是不是会越看越顺眼，甚至会越来越喜欢?

有些人我们第一次可能觉得她不漂亮，不温柔，不是自己喜欢的类型。但是却天天见，时间长了，是不是也会越看越觉得她很漂亮，可爱?

聪聪、小华和明明三个人在高中念同一个班，彼此都是很好的朋友。但是高考之后，聪聪和小华都考在了同一所大学读书，而明明则考到了另一座城市的一所大学里上学。聪聪和小华几乎每个星期都会碰面四五次，有时是相约一起出去玩，有时是一起吃个饭，有时是在校园巧遇。明明在新学校也结识了许多自己的新朋友，和聪聪、小华则是只在寒暑假才在家乡见面，一起开心地玩几天。结果很显然，尽管他们三人还是好朋友，但是不知不觉中，聪聪和小华的关系更加亲密，而与明明则有些莫名其妙的生疏。

可见，若想增强人际吸引，就要留心提高自己在别人面前的熟悉度。

当一个男生喜欢一个女生的时候，就可以时不时地故意制造见面的机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会。假如她经常去某个教室上自习，你就故意也在那个时间点去那个教室上自习，“嗨，这么巧，你也来这上自习呀”，并想尽办法坐的离她近点儿。

试想，你每天都这样见到她，在她旁边学习，就有机会了，所谓“近水楼台先得月”，你在时不时地和她探讨下问题，送她回家/寝室。她会对你的印象越来越深，很可能会不知不觉地就喜欢上你。

假如想得到领导的重视和赏识，你就有必要经常向领导汇报工作。工作一开始，就要先汇报，工作进行到一定阶段，要按时汇报，进行到一定程度，要及时汇报，工作完成，要立即汇报。这样，经常性地汇报，与领导接触的机会就多了，见面的次数也多了，让领导了解你的机会也多了，与领导越熟悉，领导越有可能喜欢你，这样，提拔你的可能性就大了。成不成，混个脸儿熟，机会总要大些。

如果我们想与某人建立良好的关系，就不妨多找机会和他见面。

对别人表示关心

不需要怀疑，人最关注的就是自己。所以，你要对别人表示关心。

有家餐厅，一群人坐着聊天，适逢餐厅员工下班，有位服务员推自行车时，不小心摔了一下，只见经理快速起身跑了过去，扶起那位服务员关切地问：“摔伤了吗？要不要去医院看看？”服务员回答：“不用”。“你看腿都摔破皮了，去餐厅搽点药，歇歇再走吧。”经理小心地扶着她回到餐厅，然后就去找药，找到药后，又亲手替服务员擦上，还对她说如果不舒服，下午就不用来上班了，工资照发。那位服务员连声说：“不用，不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



用。”这种做法比发几百元钱奖金更能赢得这位服务员对工作的热爱。

对小事的处理能反映人的素质。公司上班大家相互见面打个招呼，问一声：“身体完全好了没有？要不要再多休息几天?”或者：“家里的事解决了吗？要不要帮忙?”这种简短的问话，能温暖人心。你心里关怀别人，但不说出来，别人又怎能知道？即使有些极端自私的人表面做出一些关切和问候，在一定程度上也能打动人心。

有些人和同事、熟人、朋友许久没见面了，但见了面后，却仍然还像平时一样，这样岂不令人伤心。试想如果你许久没上班，上班后别人见到你没有任何特别的表示，你心里一定会有这种感觉：我这么久没来上班原来他们还不知道，我在他们眼里太不重要了。既然你有这样的感觉，别人也一样。下次你遇见许久没见的朋友时，别忘了用惊讶、亲热的语气表达你的问候。“好久没见你了，干什么去了?”“好久没见了，真有些想你。”

关心别人，意味着被他的兴趣所吸引，为他的高兴而高兴，因他的担忧而担忧。一个人只要对别人真心感兴趣，他必将赢得真正的友情，必将在需要帮助的时候获得毫不犹豫的帮助。

不必事事都求胜

“胜利”是绝大多数人一生追求的目标，可是在人性丛林里，事事求胜，却不一定是好事，有时候，“求胜”反而是“失败”的前奏。

有一部电影的部分情节是这样的：

男主角为了查案，想办法进入某一帮会。该帮会的规矩是，欲加入者，必须接受该帮会三名“高手”的挑战。结果男主角先后“摆平”了前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



两位“高手”，最后碰到帮主，两人在经过十数回合的交手后，男主角俯首认输。女主角知道男主角功夫高强，对他的认输大惑不解，男主角回答说，如果他打败那位帮主，自己就要取而代之，成为帮主，可是当帮主不是他所愿，也无助于查明案情，何况他也不一定能带得动这些人，为了收服他们的心，还得花很多心思，这对查案无益。因此他不求胜，反而故意求败，给了那位帮主及全体“弟兄”面子。男主角因为坐上了第二把交椅，接近权力核心，反而更容易了解案情的来龙去脉。

这虽然是部电影，可是情节却相当合乎人性丛林里的法则，也就是：你的胜利是别人的失败，失败者的心情极端复杂，他可能真正臣服认输，但也有可能在心底埋下一粒复仇的种子，若卷土重来，两人光明正大再度对决则无大碍，怕就怕他在背后射冷箭。此外，胜利也会为你带来很多人际关系上的变化及负担，或许，这也算是胜利所付出的代价吧！

所以，不必事事求胜，竞技场上不求胜是孬种，但在人性丛林里，事事求胜的人却是愚者。然而也不是凡事都要做个失败者，而是你要考虑：

这个“胜利”对我的价值和意义如何?

为了这个“胜利”，将付出什么样的代价?

打败对方，将产生怎样的人际效应?

“失败”和“胜利”相比，何者价值大?

有了这些思考，该求胜就求胜，并且也要承担求胜之后所发生的种种后遗症，如果没必要求胜，那么就求败吧。

不过，求败也要有一些技巧。不可不战而败，那会引起对方的不满与怀疑，反而对你不利。你必须“假装”拼命，然后再“狼狈”地落败，否则想要求败都求不得。

求败还有一个好处，那就是可以隐藏实力，别人永远搞不清楚你到底有多少斤两，而这就是你在必要时求胜的最好本钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



事事都胜，容易引起别人嫉妒，有时反而会影响你追求大胜利，所以宁可小事求败，大事才求胜。

知道多少就说多少

地域不同、文化背景各异的情况下，语言沟通困难时，偶尔说一说“我不明白”、“我不太清楚”、“我没有理解您的意思”、“请再说一遍”之类的话，会使对方觉得你富有人情味，真诚可亲，从而愿意与你合作。相反，趾高气扬、高谈阔论、锋芒毕露、咄咄逼人，很容易挫伤别人的自尊心，引起人家的反感，以致筑起防范的城墙，从而导致自己的被动。

谦逊比精明逞强更能获得人们的帮助，细声小语有时反比伶牙俐齿更易取得成功。大丈夫隐藏在自己的舌头后面。

有一次，一位外国人去旁听一位美国加州大学著名教授的演讲。课上他提出他做的老鼠实验的结果。此时，有一位学生突然举手发问，提出了他的看法，并问这位教授假如用另一种方法来做，实验结果将会如何。所有的听众全都看着这位教授，等着看他如何回答这个他根本就不可能做过的实验。结果，这位教授却不慌不忙，直截了当地说：“我没做过这个实验，我不知道。”

当教授说完“我不知道”时，台下响起了经久不息的掌声。

心理学家邦雅曼·埃维特曾指出，平时动不动就说“我知道”的，不善于同他人交往，也不受人喜欢；而敢于说“我不知道”的人，显示的则是一种富有想象力和创造性的精神。埃维特还说，如果我们承认对某个问题需要思索或老实地承认自己的无知，那么我们自己的生活方式就会大大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



地改善。这就是他竭力提倡的态度，人们可以从中得到益处。

在一个著名烹调师的妻子举行的一次晚宴上，布朗先生在和女主人以及另一位男宾交谈时，发现女主人的神情不那么自然。

忽然，女主人指着桌子上一个黑色金属用具——看上去像一种电动烤肉铁架——说道："这种特别的工具是用来做'热吃干酪'的，你们知道'热吃干酪'是怎么回事吗？"

布朗先生刚想说知道，那位男宾叫了起来："是吗，完全不知道。什么是'热吃干酪'？是牛排的一种新吃法吗？"

听到这些话，女主人露出了微笑。她向客人作了详细介绍，而且渐渐地变得喜笑颜开了。

听完这些，布朗先生才恍然大悟，原来"热吃干酪"并不像自己所想的是一种什么奶酪三明治，而是干酪火锅的一种吃法。这一课使布朗先生受益匪浅：不但弄清了一件原以为知道的事情的本来面目，更重要的是，布朗先生看到了自己身上的一个主要缺点，那就是以为自己什么都知道。

抱着一种学习的心态与人交往，不但显示了你的谦逊，而且你确实也能学到不少东西。

人们不喜欢摆出一副不懂装懂的姿态，殊不知这样反倒给人一种有效的表现自我的方式，因为坦率本身就会给人一种强烈的印象，会让人觉得你很诚实而对你产生亲密感。

与人交谈时，什么都可以谈，但是，在浩渺无边到处都可以航行的谈话题材的大海洋里面，也有一些小小的礁石，要留心地避免它。对于你所不知道的事情，冒充内行，是一种自欺欺人的不老实行为。你知道多少，就说多少，没有人要求你做一个百科全书，即使是一个最有学问的人，也不可能无所不知。所以，坦白承认你对于某些事情的无知、不知道，这绝不是一种耻辱，相反的，这使别人认为你的谈话有值得参考的价值，没有吹牛，没有浮夸，没有虚伪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第八章

赢得信任的心计学：越信任越支持

在背后说别人的好话

有的人总是以议论人及诽谤人为中心，仿佛这个世界上人人都不行，只有他最行，或者通过指责别人的不是来抬高自己。这种人正是自尊心极低的人。他没有真本事去表现自己，只有借助于挑别人的短处来提高自己身价。

玉华的公司长期和一家外贸企业合作做生意。外贸公司的大胖子徐经理可以说是他们的财神爷。有天在公司里，玉华极力劝说徐经理和他们扩大贸易范围，费了九牛二虎之力也没能说服徐经理。徐经理刚一走，玉华就恼羞成怒地说："你们看徐胖子，往公司大门口一站，蚊子都只有侧着身子才能飞进来；他那条短裤，肯定是他老婆用两个米袋子改的。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



结果徐经理忘了拿包，正好回来。虽然旁人不断给玉华使眼色，但他越说越得意，全然没注意到徐经理正在自己后面。过了一会儿，玉华才发现人们都不笑了，一回头，恰好看到徐经理涨得发紫的脸，玉华当时的那种尴尬劲就甭提了。旁人赶紧打圆场："玉华这个家伙，就是嘴巴讨厌。"玉华也急忙赔着笑脸道歉，说自己喜欢开玩笑。徐经理当时没吭一声就走了。之后，虽然玉华多次请徐经理吃饭，想方设法赔礼道歉，但关系始终恢复不到以前的样子了，合作生意因此也少了很多。

这就是背后说人坏话的代价。

做人做事有这样一条规则：判断别人时你自己也被别人判断。一个经常说别人坏话，挑别人短处，指责别人错误的人，只会让人感到其爱挑剔而难于与其相处，让人感到其品质恶劣而对其厌烦。如果你总是认为这个也不好，那个也不行，人人都有问题，那么只能说明你自己不善于与人相处，自己有问题。别人正是通过你对别人的判断，来判断你的为人。

喜欢听好话似乎是人的一种天性。当来自社会、他人的赞美使其自尊心、荣誉感得到满足时，人们便会情不自禁地感到愉悦和鼓舞，并对说话者产生亲切感，这时彼此之间的心理距离就会因一句好话而缩短、靠近，自然就为交际的成功创造了必要的条件。

背后说别人的好话，远比当面恭维别人说好话的效果好得多。我们在背后说的他人的好话，是很容易就会传到对方耳朵里去的。

假如我们当着上司和同事的面说上司的好话，同事们会说我们是在讨好上司，拍上司的马屁，从而容易招来周围同事的轻蔑。另外，这种正面的歌功颂德所产生的效果是很小的，甚至还会有起到反效果的危险。

同时，上司脸上可能也挂不住，会说我们不真诚。与其如此，还不如在上司不在场时，大力地"吹捧一番"。而这些好话，总有一天会传到上司耳中的。

有一位员工与同事们闲谈时，随意说了上司几句好话："刘经理这人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



真不错，处事比较公正，对我的帮助很大，能够为这样的人做事，真是一种幸运。”这几句话很快就传到了刘经理的耳朵里。刘经理心里不由得有些欣慰和感激。而那位员工的形象，也在刘经理心里上升了。就连那些“传播者”在传达时，也忍不住对那位员工夸赞一番：这个人心胸开阔，人格高尚，难得。

在背后赞扬别人，能极大地表现说话者的“胸怀”和“诚实”，有事半功倍之效。比如，夸赞上司，说他办事公平，对你的帮助很大，还从来不抢功，那么，往后上司在想“抢功”时，便可能会手下留情。

当别人了解到你对任何人都一样真诚时，对你的信赖就会日益增加。

不妨说点善意的谎言

在面对病人时，谎言必不可少，在教育方面，适当的谎言也会对人产生积极的影响。

美国作家欧·亨利写过一篇题目为《最后一片叶子》的短篇小说，它的故事是这样的：

在某公寓的一个房间里，住着一位身患重病的女人。她的房间外有一棵树，树叶在秋风的摇曳下，一片一片地飘落下来。病人守望着落叶，身体也随之每况愈下，一天不如一天。她想：当树叶全部掉完时，我也就要死了。

女病人的邻居一位老画家得知后，被这种悲泣深深打动了，他用画笔画了一片能够以假乱真的叶子，固定在树枝上。寒冷的冬天到了，只有那片叶子还孤零零、顽强地挂在高高的树枝上。那位濒临死亡的女病人守望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



着那片唯一的树叶，心想那片叶子是那么的顽强，能在寒风中傲立枝头，自己的生命也不能那么脆弱，是上帝为她留下了一片叶子，让她重新看到了生命的希望。于是她坚强地活了下来。

作为医生，面对一个生命垂危的重症患者，经常会宽慰病人说：“只要配合治疗，很快就会康复。”而几乎没有一个医生会对病人说：“你根本没有希望了，很快就会死。”

同样，作为亲友，在去探望病人时，即使知道他活不了几天了，也要与医生配合，把谎话接着编下去，让病人满怀信心地接受治疗。因为经常保持快乐的心情往往会创造出生命的奇迹，即使没有奇迹出现，让病人在生病的日子充满快乐和希望也是一种人道精神的表现。这个时候，你不撒谎，还能做些什么?

教育学家通过研究发现，教师如果善用美好的谎言鼓励学生，学生则会树立信心，并且真正有所进步。

曾经有人做过这样的试验：把学习能力、成绩相当的初一学生分成三个小组，第一组经常给予表扬与称赞；第二组经常给予责备和批评；第三组既不给予表扬和称赞，也不给予责备和批评。

在授课时，让三个组的学生做一些具有相同难度的数学练习题。这个实验连做了一个学期，得出的结论是：第一组学生的成绩在不断上升；第二组学生开始有一些进步，后来就逐渐地停滞不前了，学习效果很差，以至于有人开始厌学；第三组学生最初成绩有所上升，以后成绩就开始停滞不前了。可见，能使学生实力倍增的谎言格外受到欢迎。

大学教授们经常给学生写一些推荐信，或是用来向国外学校申请奖学金，或是用来到人才市场上参与激烈的职业竞争。如果学生的确是顶尖的人才，那便不必多说，照实写就是了。倘若教授诚恳地指出该学生不是那种出类拔萃的顶尖人才，通常接受推荐的一方就可能理解为该学生是个差劲的学生。如果这样做，他的推荐信可能伤害这个学生，使其失去深造的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



机会或难以找到工作，甚至对其一生的命运都会产生不良后果。

所以，教授们提笔写推荐信时，必定在其中夸奖学生的成绩和能力。你可以认为这是在撒谎，但这样善意的谎言是必要的。

李立在一家商贸公司上班。一天下班后，他和同事郑爽走在一起。郑爽这些天心里很郁闷，和上司的关系十分紧张。

二人边走边聊，郑爽控制不住自己的情绪，说了上司对他的种种不公平，还把上司的无知、浅薄及一些丑事统统信口说了出来。最后，怒犹未尽，忍不住又大骂了一通。

过了些日子，上司在李立面前也谈起了郑爽，言语之间非常不客气，怒斥郑爽的不顾大局、平庸无能、不思进取、不善开拓等诸多缺点。最后，上司问李立，可曾听见郑爽在他面前说过自己什么坏话。

李立是一个诚实的人，此时，他该怎么办呢?

无疑，李立面临两种选择：一种选择是不把郑爽的话告诉上司，另一种选择是十分诚实地把郑爽的话原原本本地告诉上司。

如果李立选择前者，上司的气会慢慢地消下来。有一天当他冷静下来后，会比较公正、合理地处理好这种关系的。

如果选择后者，上司会更加生气。生气之后他会进一步设想，李立在我面前讲他同事的坏话，肯定也会在其他人面前讲我的坏话。因此，对你也不能信任，至少要留一手。

上面的这件事，使用谎言，能使三方面都得到好处；而讲实话，却会让每个人都受到损害。可见，谎言在适当的时候会起到很大的作用。

然而，要说好善意的谎言并不比真话容易，首先我们应消除对谎言的偏见和犯罪感。只有做到这一点，我们才能把谎言说好。说好谎言应做到以下三点：

1. 真实

谎言也是生活中的一种真实，是无法真实时的一种真实。有时候，人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



们无法表露自己的真实意图，只能选择一种模糊不清的语言来表达真实。当你的同事拿着新方案让你提建议，而你觉得实在太差时，你却不可能直接告诉她：“你做得太没有水平了。”这会让同事感到难堪。于是你只能模棱两可地说：“你自己再看看。”“你自己再看看”是一个什么样的概念，是不太好或是还可以？这就是假话中的真实。这样的谎言与违心的奉承和虚假的谄媚在本质上是有区别的。

2. 必须

许多情况下，谎言非说不可。有时候说谎言是出于礼仪。例如，当你应邀去参加单位或朋友的庆祝活动前遇到不愉快的事情时，你必须把自己的悲伤和恼怒掩盖起来，带着笑意投入欢乐的场合。这种掩盖是为了礼仪需要，我们不能一味地加以指责。

3. 合情合理

这是谎言得以存在的重要前提，许多谎言明显是与事实不符的。但因为它合乎情理，所以运用适当的谎言同样能体现我们的善良和爱心。例如：妻子患了不治之症，作为丈夫应该让妻子知道病情吗？许多人都会认为：不应该把事情的真相告诉妻子，也不应该在她面前流露痛苦的表情增加她的心理压力，应该让妻子在剩下的时光里生活得尽可能快活。当丈夫忍受着即将失去妻子的痛苦而说谎言时，他那与实情不符的安慰反而会带给我们感动，因为在这谎言里包含了丈夫对妻子的关爱以及对个人悲伤的克制。

说谎言时，如果你能够做到以上3点，那么谎言一样会给你带来无穷魅力。只要你心存善意，把谎言仅作为交际的一种策略，就是一种美丽的谎言。这种谎言是在善意基础上交际的必要策略，这同丑恶的谎言有着本质的不同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



办不到的事情不吹牛

当你承诺一件事情时，在综合考虑自身能力和其他因素后，尚需留有一定余地，使你最终达成的结果不低于你承诺的。也就是说，可以给人一个意外的惊喜，但是不要让人希望越大失望越大。

宁做过头事，莫说过头话，这是一句千古不变的经验之谈。做了“过头事”，哪怕让人不高兴，反正已是生米煮成熟饭，结果无法更改，别人在心里难受一阵，事情也就过去了。

说了“过头话”，由于事情未定，别人只能猜测，或期许、或企盼、或担心、或嫉妒……别人用心越多，事情的变数就越大。

在现代企业里，大多数年轻人都喜欢给自己定很高的目标，想让别人肯定自己的能力，这都是可以理解的。但是在向别人许诺之前一定要考虑自己有没有实现的能力，如果没有，那么还是不要轻易许下诺言的好。

一家公司招聘业务经理，一位年轻人来应聘，他说：“我干这一行已经有五年时间了，积累了大量的的工作经验，并且最擅长做终端业务，如果授予我相应的自主权，那么我敢保证，一年做成100万业务绝不成问题。”总经理庆幸喜得人才，任命他为地区经理。谁知他的业务开展得不够理想，一年仅完成50万业务。总经理大失所望，撤销了他的经理职务。

第二年，又有一位年轻人前来应聘，说：“我有两年的工作经验，虽然不算很资深，但是如果给我一次机会的话，那么我愿意竭诚为公司服务。”经理见他踏踏实实也很喜欢，就先让他干了一年。这一年，他干得果然卖力，一年完成了50万业务。总经理对他大加赞赏，并提升他为地区

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



经理。

同样是50万业务，却一个降职一个升职，受到的待遇如此不同。这是期望值不同造成的结果啊！拔高自己的时候要根据实际情况，如果一味地说自己多么能干而到头来没有实现自己曾经夸下的海口，那么结果只会让人把你看低。

年轻人信心十足，有意拔高自己以求得他人尊重，心情可以理解，结果却难以如愿。

一个商人临死前告诫自己的儿子："你要想在生意上成功，一定要记住两点：守信和聪明。"

"那么什么叫守信呢?"儿子焦急地问。

"如果你与别人签订了一份合同，而签字之后你才发现你将因为这份合同而倾家荡产，那么你也得照约履行。"

"那么什么叫聪明呢?"

"不要签订这份合同。"

谨慎对待你的诺言——既然许下诺言，无论刀山火海都不能反悔——你不能言而无信。不要轻易向人承诺——决不轻易向人许诺你可能办不到的事——这是不失信于人的最好方法。

将守信理解为一种品德，较难坚持。将它理解为一种回报率很高的长期投资，则比较容易变成一种自觉的行动。当你获得了一个守信用的形象时，会获得越来越多人的信任，因而带来越来越多的机会。这就好似拥有了一座金矿。反之，缺此一条，别的方面再优秀，也难成大器。

要获得守信的形象并不容易。最要紧的一条是：别答应你无法兑现的事。古人云，轻诺必寡信。这不仅是一个主观上愿不愿意守信的问题，也是一个有无能力兑现的问题。一个人经常答应自己无力完成的事，当然会使别人一次又一次失望。

有一个年轻人在银行工作。他过去的老师想开一家公司，却缺少资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



金，便去问他能不能帮忙贷款。他想：“这是老师第一次找自己帮忙，怎么能拒绝呢?”当即一口答应。可是，他毕竟刚参加工作不久，还没取得说话的资历，老师的贷款请求又不完全合乎规章，所以，当老师租好门面，请好员工，等着资金开业时，他这里却拿不出钱来，搞得很被动。老师大怒，责备他说：“你这不是捉弄我吗?你即使不想帮我，也不该害我!”他能说什么呢?只好苦笑而已。

有些人是不好意思拒绝别人而向他人承诺，而有些人则喜欢胡乱吹嘘自己的能力，随随便便向别人夸下海口，承诺自己根本办不到的事情。结果不但事情没有办成，自己的人缘也搞臭了。

某厂职工小方，经常向同事炫耀自己在市房管所有熟人，能办房产证，而且花钱少、办事快。开始人们还信以为真，有些急于办理房产证的同事便交钱相托，但时过多日，不见回音，问到小方，他说：“近来人家事儿太多，再等等。”拖得时间长了，同事们对他的办事能力产生怀疑，便向他要钱，他找理由说：“谋事在人，成事在天。懂不懂?你的事儿虽然没办成，可我该跑的跑了，该请的请了，你不能让我为你掏腰包吧?”言下之意，钱没了。

从此以后，小方的话再也没人信了，以至于人们在闲暇聊天时，只要小方往人群里一站，大伙好像有一种默契似的，始而缄默不语，继而纷纷散去。

我们一般崇尚“一言九鼎”“落地砸坑”“张嘴就能见到肠子”的直爽性格，而不喜欢转弯抹角的弯弯绕，更讨厌貌似有口无心、直言快语，实则机关算尽、言而无信的滑头。

谈话中的每一个观点都是对一个人品质的检阅，每一项承诺都是对其人格的担保，言而有信才能取悦于人。可见，说话算数，也是展现人格魅力不可或缺的要素之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



树立可靠的信用度

“君子一言，驷马难追”，讲的是做人信用度。一个不讲信用的人，是为人所不齿的。现在的生意场上，公司、企业做广告做宣传，树立公司、企业在公众中的形象，就是想提高公司、企业的信用度。信用度高了，人们才会相信你，和你有来信，成交生意，你办事才会容易成功。

人无信不立。信用是个人的品牌，是办事的无形资本。有形资本失去了还可以重新获得，而无形资本失去了就很难重新获得了。办事再困难也不能透支无形资本。

诸葛亮有一次与司马懿交锋，双方僵持数天，司马懿就是死守阵地，不肯向蜀军发动进攻。诸葛亮为安全起见，派大将姜维、马岱把守险要关口，以防魏军突袭。

这天，长史杨仪到账中禀报诸葛亮说：“丞相上次规定士兵 100 天一换班，今已到期，不知是否……”诸葛亮说：“当然，依规定行事，交班。”众士兵听到消息立即收拾行李，准备离开军营。忽然探子报魏军已杀到城下，蜀兵一时慌乱起来。杨仪说：“魏军来势凶猛，丞相是否把要换班的 4 万军兵留下，以退敌急用。”诸葛亮摆手说：“不可。我们行军打仗，以信为本，让那些换班的士兵离开营房吧。”众士兵闻言感动不已，纷纷大喊：“丞相如此爱护我们，我们无以报答丞相，决不离开丞相一步。”蜀兵人人振奋，群情激昂，奋勇杀敌，魏军一路溃散，败下阵来。

诸葛亮向来恪守原则，换班的日期来到，即毫不犹豫地交班，就是司马懿来攻城也不违反原则。以信为本，诚信待人，诸葛亮终于完成了他的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



杰作。

顾炎武曾以诗言志："生来一诺比黄金，那肯风尘负此心"，表达自己坚守信用的态度。言必信，行必果。不但是对人的尊重，更是对己的尊重。当朋友托我们给他办事时，我们能提供帮助是在情理之中。但是，办事要量力而行，不要做"言过其实"的许诺。因为，诺言能否兑现除了个人努力的问题，还有一个客观条件的因素。平时可以办到的事，由于客观环境变化了，一时又办不到，这种情形是常有的事。因此就需要我们在朋友面前不要轻率地许诺，更不能明知办不到的事还打肿脸充胖子，在朋友面前逞能，许下"寡信"的"轻诺"。当你无法兑现诺言时，不仅得不到朋友的信任，还会失去更多的朋友。

有位车间主任在竞选厂长演说中，许下一条诺言：保证在他任期内，全厂干部职工在生活福利、工资待遇等方面有较大幅度的增长。这位领导上任后，并没有用心治厂，而是沉迷于拉关系走后门，企图以此来挽回厂子的生产效益，到年终时，不仅工人的福利待遇未见改善，差点连工人的基本工资也发不出去。工人们再也不信任他，将他赶下了台。

失信于人，既显示一个人的人格卑贱，品行不端，也是一种顾眼前不顾将来，顾短暂不顾长远的愚蠢行为，一件事也办不成。《没有信誉就没有一切》的文章中说："一个成熟的社会，一个有力量的社会，不但要考虑每一个人，而且还要为他们建立必要的档案，这个必要的档案并不是黑档案，而是能够向有关方面证实你的可信度的。这样，银行才可以借钱给你，商人才敢与你做生意，别人才能与你合作，公司才好聘用你，当然他也可以分期付款购房购物……只要有证据表明你是一个信誉良好的人，信誉就是你的通行证，你就可以受人尊敬地通行于这个文明社会。如果你不讲信誉呢？只要你敢欠钱不还，或者你敢乘车逃票、撕毁合同、偷税漏税、化公为私、说谎欺骗人，总之，只要你敢有一次不讲信誉，你就会上了没有信誉者的黑名单，你就会失去许多许多的机会，银行当然不可能借

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



钱给你，再没有人愿意跟你合作，邻居都要躲着你，哪家公司都不愿雇用你，自然也就没有人愿意跟你做朋友，你在这个文明社会就难以立足。"

失信于人，大丈夫不为。智者不为，获得众人的信任，铸就自己的信用度，无论你采用何种方式，但笃诚、守信及勤劳是最根本的成功秘诀。

故意制造群龙之首

在现实中，人们往往不是自己喜欢怎样便怎样，在很多时候，甚至可以说在大多数时候，人们要看多数人是怎样做的，自己才怎样做。

这样的事情你是否遇到过：4 个人一起去吃午饭，你看着菜单，小声嘟囔着："今天吃什么呢？来一份炸酱面吧！"这时同伴中的一个人说："我要一份牛肉面。"接下来其他 2 个人也都附和说："那就吃牛肉面吧！挺香的。"在这种情况下，你可能也会说："那我也和你们一样吧。"

这种"随大流"的现象，恐怕在每个人身上都发生过吧。人们都知道"我行我素"这句成语，而在现实中，却很难做到这么"潇洒"。

我们在一个没写明男女的公共厕所前，会观察一下别人是怎样做的：如果男人们都进左边的门，女人们进右边的门，你也会这样做。

有人在商店门口看见"长龙"，不由分说便排到了队尾，然后才问："这里卖什么的？"有人在马路上看见围着一圈人，不管自己有事没事也要挤过去看一看。

在心理学上，个人的观念和行为受群体的引导或压力，从而向与多数人相一致的方向变化的现象，叫做"从众"。从众心理是指人们自觉不自觉地以多数人的意见为准则，作出判断、形成印象的心理变化过程。用我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



们平常的话来说，就是“随大流”。

心理学家阿什曾做过这样一个实验：阿什事先安排了6个大学生，让他们一致把两条不等长的线段A、X硬说成是等长的，去影响1个真正的被试者。结果被试者放弃了自己本来的正确答案，而认同了这6个人的观点。

生活中顺应风俗、习惯和传统等，所谓“入乡随俗”，以及在吃喝、穿戴、娱乐上赶时髦，追新潮等等，都是从众的表现。

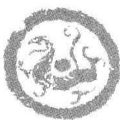
有的人懂得巧妙地利用从众心理。美国某餐厅有两位服务小姐，一位叫梅莉，一位叫珍妮。她们为了引发客人支付小费，都各自在收取小费的盘子里先放了一枚银币。不过，梅莉放的是10分的，珍妮放的是25分的。结果，两个小时以后，梅莉收到的小费，都是10分的银币，而珍妮收到的却都是25分的。这是因为客人支付小费，大多拿不准以多少为宜，那么就会以别人的做法为自己的标准。

在日常的人际交往中，我们可以巧妙地利用人们的从众心理，故意制造群龙之首。让他人重视你，关注你，接纳你的观点和主张，亦步亦趋地跟随“龙首”的脚步，迈向合乎你心意的终点。

如果你想举行一场座谈会，但你深知大家是很难吐露自己的真实心声的，出现大冷场该怎么办呢？这时，你可以利用人们的从众心理，预先和其中的几个人通气，让他们提前准备好相关的问题或议题，安排他们在会场见机行事，积极提问、发言，从而制造良好的氛围，鼓励带动其他人参与其中，提问、讨论、发言、辩议。只要气氛在相当程度上具有渲染力，那些众多原来不打算发言或不爱发言或没有发言习惯的人，也会跃跃欲试，参与进来。

如果你自主创业，打算开家小店（或网店），为了提高名誉度、信用率，抓住人们的眼球，吸引人来逛逛、购买。那你最好在开张之时，就邀请你的姑表姨表堂兄弟姐妹、小学中学大学各路同学老师或者七大姑八大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



姨甚至各色朋友，围在店门店里，进进出出，挑挑看看，貌似进行消费活动。如果是网店，可以让他（她）们进行购买，发表好的评语，增加星星或钻石（提高知名度），实则他（她）们是打折购买甚至是免费消费。但是这样，你就可以招引更多的旁人、观看客来照顾你的生意了。

如果你想要推行你的方案或计划，但是你知道你将面临的阻力会是多么的大，很可能大多数人会用无言的沉默来让你无法进行下去。此时，你不妨私下找几个相关人员交流意见，让他们明白你的企图和意向，以便在正式提出并讨论你的方案时，能够顺利通过。

利用人们的这一从众心理，你可以得心应手地销售你自己的观点、主张、或者商品，让他人赞同你、接受你。

塑造权威的表象

在人际交往中，我们可以巧妙地利用权威效应来影响他人，制造一些权威的表象。给自己冠上一些权威的头衔，或者象征某种权威的身份标识，都能让人刮目相看，给他人以心的震撼，让人敬仰、信服，接受你，赞同你，改变自己的态度和行为来屈从于你的暗示和建议。

假如你眼部不适，到医院就诊，如果其他条件相同，有一位眼科专家和一位刚从医学院毕业的年轻大夫供你选择，你会选择哪个呢？相信你一定会选择专家。

假如你要报一个作文培训班，你是愿意上一个由专业的著名作家来授课的班，还是愿意上一个刚从学校毕业的中文师范专业毕业的年轻老师的班？相信一般情况下，你会选择著名作家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这些都说明，权威对我们的影响力非常大。有一个著名的心理学实验证明了权威的力量。

美国某大学心理系的一堂课上，—位教授向学生们隆重介绍了一位来宾——“施米特博士”，说他是世界闻名的化学家。施米特博士从随身携带的皮包中拿出一个装着液体的玻璃瓶，说：“这是我正在研究的一种物质，它的挥发性很强，当我拨出瓶塞，它马上会挥发出来。但它完全无害，气味很小。当你们闻到气味，就请立刻举手。”

说完话，博士拿出一个秒表，并拔开瓶塞。一会功夫，只见学生们从第一排到最后一排都依次举起了手。但是后来，心理学教授告诉学生们：施米特博士只是本校的一位老师化装的，而那种物质只不过是蒸馏水（没有气味）。

这个实验中，人们宁可相信权威，而不相信自己的鼻子。对于本来没有气味的蒸馏水，由于这位“权威”专家的语言暗示而让多数学生都认为它有气味。这就是权威的影响力，是权威效应的作用所致。

权威效应，是指一个人要是地位高、有威信、受人敬重，那他所说的话及所做的事就容易引起别人重视，并让他们相信其正确性，即“人微言轻、人贵言重”。

如果现在有一个普通的人对你说，你现在这个年纪吃一些什么补品会大有好处，你对他的介绍一定会心存质疑。但是如果这个人的头衔是国际营养学会高级研究员，你会对他的上述言论作何感想？当你知道他去年被授予了诺贝尔生物学奖，你又会对他上面的话作何感想？在很大程度上，你会相信他的话。实际上，你相信的首先是他的头衔，其次才是他的话。

这就是权威效应的奥妙所在，你可以不是权威，但是如果你让人感觉你是权威，认为你是权威，那么他们就会由衷地相信你的话。

我们中国人都讲究谦虚、卑下、不多嘴多舌，但是假如你有什么资格、身份、资历一定要表明出来，藏在心里没人知道，人家还会小看你，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不把你说的话当回事，不把你当重要人来对待。就算没有，也可以制造一些。

像华贵的衣服、好的办公地点、富丽的装饰、制服、名片等能够象征权威、象征身份地位的外部标识，同样能够获得人们的认可，使人们对其产生信任感。就是说，一种权威的象征与真正的权威一样，能够对人们产生足够大的影响力。

假如你准备自主创业，开一家公司。你在市中心租了一套办公室，装饰豪华，并把几个获奖证书或奖杯陈列其中，别人就会以为你财力雄厚，势力稳固，技术专业过关，对你的信任度就会直线上升，如果洽谈合适，很容易就能拍板成交。

假如你是新入行的推销人员，对你来说，最行之有效的快捷的投资之一，就是给自己买几件值钱的衣服。就算预算吃紧，宁可买下这两身衣服，也不去多买几身廉价服装。这有利于为你建立良好的形象，外加你对所推销产品的专业性能和市场行情的准确把握和介绍，别人一定会更选择相信你，进而购买。



用事实说话

法国哲学家亚兰说过这样的话：“不管在任何场合，抽象的文体都是不讨好的，文章里面如果能以一些较具体的石头、金属、桌椅、动物和男女等等实际的东西来做比喻，是最恰当不过的。”

以实际的石头、金属、动物……东西来作为说明，比较能让人产生活生生的鲜明印象。美国的可口可乐瓶子就有一段有趣的插曲。那是在 1920

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



年左右，一个名叫丁·罗特的年轻人，看到他女朋友的圆裙时得到了灵感，创造了可口可乐的瓶子，这种瓶子至今仍广为其他汽水制造者使用。罗特对于自己所设计的瓶子非常有信心，他画了瓶子的素描到可口可乐公司去毛遂自荐。在可口可乐公司里，他向对方说："我所设计的这个瓶子，外观非常漂亮，握住的地方也很稳，绝对不会滑落下来。"但是可口可乐公司的负责人，却以一种不屑的眼光看他。

数天之后，罗特拿着做好的实体瓶子和一个杯子，又来到可口可乐公司。出来传话的职员依然以不屑一顾的神情望着他，但罗特不慌不忙地问众人："各位，你们知道这个瓶子和杯子的容量哪一个大吗?"大家不约而同地答道："当然是瓶子的容量多些。"等他们说完，罗特就将杯里的水倒入瓶子里，结果杯里的水却无法全部装入瓶里，水从瓶口溢了出来。由此可以显示罗特所设计的瓶子的优点，它满足了一般厂商希望容量越少越好的要求。于是针对罗特所设计的瓶子，可口可乐公司立刻召开了董事会，讨论是否要用这种罗特瓶子来装可口可乐。结果是没过多久就订了合同，罗特所设计的瓶子一直被沿用至今。

罗特能够在力排众议的情况下，赚取了一笔可观的设计费，完全是以事实来影响对方的感觉所取得的结果。

"事实胜于雄辩"。对那些错误的观点荒谬的学说，要揭露和驳斥它们，就要以真的、实的东西做武器。详细陈述必要的事实，用事实说话，虚的、假的东西就会不攻自破。

公元前237年，秦王嬴政下令全国驱逐外来游士，李斯也在其列。为挽回即将失去的一切，李斯决定说服秦王改变主意，于是写了一份情深辞切的《谏逐客书》。书中写道："泰山不推辞泥土，所以能成为那么高；河海不挑剔细流，所以能成深渊；帝王不拒绝百姓，所以能宣扬他的德化。从前穆公征求贤士，西边取得戎地的由余，东边取得宛地的百里奚，从宋国迎来蹇叔，从晋国请到丕豹、公孙支。这五个人，并不生长在秦国，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



穆公任用他们，吞并了二十余小国，称霸西戎。孝公用商鞅的变法，改了风俗，人民殷富，国家强盛；惠王用张仪的计策，拆散六国纵约；昭王得了范雎，远交近攻吞并各国。这四位国君，都是因为别国人士的功劳，才能有如此成就。这样看来，别国人士有什么对不起秦国呢？假使当时这四位国君都拒绝别国人而不容纳，疏远贤士而不重用，秦国就不会富强，自然也就不会有大的名声了。”

李斯在《谏逐客书》中叙述的这一件件历史事实，使秦王马上醒悟过来，他下令废除逐客令，找回被驱逐的宾客。

在说服中以一件件、一条条事实为依据，具有压倒一切、锐不可当的气势。在选取事实例子时，有两点值得注意：

一是选择的事实要有典型性。任何一个观点都可以举出几个事例作为证明，但只有典型事例才能反映事物的本质和规律，才有证明意义。

二是事实必须真实可靠。如果捏造事实，结果被对方识破，所有的事实都将成为怀疑的对象，失去征服力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第九章

拉近距离的心计学：消除他人的敌对态度

换一个角度看问题

哈佛商学院教授特哈姆说：“在与人谈话前，我情愿用两个小时的时间在他办公室前的人行道上散步，而不愿在还没有清晰的想法，不知该如何说，并且不了解对方，没有充分准备答案的情况下，直接去他的办公室。”

肯尼迪·古迪所著的《怎样让人们变成黄金》一书中有一段发人深省的话：“停下来，用数秒的时间比较一下，你是如何关心自己的事情和关心他人的事情的，就会理解，别人也和你一样。而一旦你掌握了这个诀窍，你就会像罗斯福和林肯一样，拥有了做任何事的坚实基础。总之，和别人相处的关系怎样，完全取决于你在多大程度上替别人着想了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



无独有偶，古拉得·力伊帕也和古迪有相同的观点。他在《进入别人的内心世界》一书中，也有类似的一段话："把别人的感觉和观念与自己的感觉和观念置于相同的位置，并把它表现出来，这样谈话的气氛就会融洽起来。当你在听别人谈话时，要根据对方的意思来准备自己将要说的话，那样，由于你已理解和认同了他的观点，他也就会理解和认同你的观点。"

多年来，罗克常到离家不远的公园中散步、骑马，以此作为消遣。罗克非常喜欢橡树，所以每当看到公园里一些树被烧掉时，他就十分痛心。这些火差不多都是由到园中野炊的孩子们造成的。有时火势很凶，必须叫来消防队才能扑灭。

公园的角落里有一块牌子，警告人们不要在公园玩火，违者罚款。但由于牌子竖在不起眼的角落里，很少有人看见它。公园里有警察，负责骑马巡逻，但他们对自己的工作不太认真，因此火灾仍然时常发生。

有一次，罗克又看到公园失火，就急忙跑去告诉警察快叫消防队，可没想到警察却说那不是他的事。罗克非常失望，于是以后罗克再到公园里散步的时候，就担负起了保护公园的义务。

当罗克看见树下起火时就非常不快，急忙上前警告那些野炊的孩子们，用威严的辞令命令孩子们把火扑灭。如果孩子们不听，就会恐吓他们，要把他们交给警察。就这样，罗克只是按照自己的想法去做，只是在发泄自己不满的情感，全然没有考虑孩子们的感觉。

结果呢，那些孩子们怀着一种反感的情绪暂时遵从了。罗克转过身去的时候，他们又生起了火堆，而且比上一次更大，并恨不得把整个公园烧尽。

随着时间的推移，罗克逐渐懂得了与人相处的道理，知道了怎样使用技巧，更懂得从别人的角度来看待问题。于是他不再发布命令，甚至恐吓。而是十分温和地与孩子进行交谈说："孩子们，玩得高兴吗？你们在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



做什么晚餐？我小时候，也很喜欢生火，直到现在我仍然很喜欢。但你们知道在公园里生火是很危险的吗？这里的树木很多，极容易着火。我知道你们几个会很小心，但别的孩子就不一样了。他们来了也会学着你们生火，回家的时候却又不把火扑灭，这样就会烧掉公园里的所有树木。如果再不谨慎的话，我们就再也看不到这里的树木了。因为在这里生火，还有可能被警察抓起来。我不干涉你们的兴致，我很愿意看到你们开开心心的，但我想请你们在离开时，把火用土埋起来，并把火堆旁边的干枯树叶拨开，好吗？你们下次来公园玩时，可不可以到山丘的那一边，就在那沙坑里取火，那样就不会有任何危险了。多谢了，孩子们，祝你们玩得快乐。"

这样的说法，产生的效果可好多了！孩子们听了之后都非常听话，而且很愿意接受和合作。因为他们感到自己没有被强制服从命令。罗克为他们保全了面子，双方的感觉都很好，因为罗克在处理这件事时，完全是从孩子们的角度出发考虑的。

如果你永远都能按照对方的观点去想，换个角度说，就足够成为你一生中一个新的里程碑。

即使有理也让着他

有句老话：生意不成人情在。商人一般都比较圆滑，这也是多年积累的经验所得。

有一个生产系列美容品的工厂，有一天，张厂长接待了一位前来投诉的不速之客李先生。

李先生怒气冲冲地对张厂长说："你们的美容霜，干脆叫毁容霜算了！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我18岁的女儿用了你们厂的‘美达青春霜’后，面容受到了很大的破坏，现在连门都不敢出，我要你们负责！我要你们赔偿我们的损失！”

张厂长听完，稍加思索，心里明白了几分，但他仍诚恳地道歉：“是吗？竟然发生这样的事，实在对不起您，对不起您府上的千金。现在当务之急是马上送李小姐去医院，其他的事我们回头再说。”

李先生本来是想骂一顿出出窝囊气，万万没想到厂长不但认错，而且真的挺负责。想到这里，李先生既高兴，又感激。于是，厂长亲自陪同他们父女去医院皮肤科检查。

检查的结果是，小姐皮肤有一种遗传性的过敏症，并非由于护肤霜有毒所致。医生开了处方，说过两三天会痊愈的，不会有任何后遗症。

这时，父女的心才放下来。只听厂长又说：“虽然我们的护肤霜并没有任何有毒成分，但小姐的不幸，我们是有责任的。因为虽然我们产品的说明书上写着‘有皮肤过敏症的人不适合用本产品’，但小姐来购买的时候，售货员肯定忘记问是否皮肤过敏，也没向顾客叮嘱一句注意事项，致使小姐误用这种产品。”

小姐听到此话，拿过美容霜仔细看一下。果然，包装盒上有明确说明哪几种人不能用，只怪自己没详细问清或看清就买来用了，心中不禁有些懊丧。

厂长见此情景便安慰她：“小姐，请放心，我们曾请皮肤科专家认真研究过关于患有过敏症的顾客的护肤品问题，并且还开发了好几种新产品，效果都很好。等过两天您痊愈之后，我派人给您送两瓶试用一下，保证不再会出现过敏反应，也算我们对今天这件误会的补偿。先生、小姐，你们看如何?”

事情的结果自然向好的方向发展了。

这件事本身，厂方没有任何责任，而完全是由于顾客粗心所致。但是，厂长并不这么看，顾客粗心固然是事实，但如果我们在销售过程中再

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



细心一点，不就可以避免这样的事情发生吗？另外，一开始厂长心里已明白几分，可能是小姐皮肤过敏所致，但是这要有确凿的科学证明，顾客才能消除误会。为了对顾客负责，为了弄清症结所在，当听到李先生投诉时，便当机立断，陪李家父女去医院检查，取得有力的证据。最后，“有理更让人”。厂长向李家父女解释清楚误会后，不但没有丝毫责怪李家父女的意思，还向李家父女继续赔不是，赢得他们的好感。

当听完顾客的投诉后，如果责任确在自己，应毫不犹豫地向顾客表示歉意，并提出补救办法。但是，虽说顾客就是“上帝”，但“上帝”往往也会搞错。如果是由于顾客的责任而发生的误会，又该如何处置呢？

首先，仍是耐心听取顾客投诉，弄清责任不在自己，而是顾客弄错产生误会，要婉转解释，但绝对不要正面批评顾客。

当顾客郑重其事向我们投诉时，即使是他产生了某种误会，我们也不能这样对他说：“不，先生，那是您误会了，绝不会有这种事。”或者：“先生，您有没有搞错啊！我们公司怎么能让这样的产品出厂？”这样的话，更会加深误会与不满，扩大顾客的愤怒情绪，甚至引发顾客的对抗心理。所以说，作为推销厂家，对因误会而投诉的顾客采取“有理更让人”的推销术是很具有普遍意义的。

理来自何处呢？让理的尺度是什么呢？理来自于知道自己对事情的判断是正确的，来自于听取对方的倾诉是认真的。打个比方，你是一个商人，接到顾客的投诉时，该怎么办呢？首先必须站在顾客的立场上，冷静且耐心地倾听，一直等对方把要说的话说完。有一个训练有素的推销员戴维曾经说过：“处理顾客投诉，推销员要用 80% 的时间来听话，用 20% 的时间说话。”

任何一个顾客来投诉，无论开始脾气有多大，只要我们耐心地听，鼓励他把心里的不满发泄出来，那么，他的脾气就会越来越小，像个被扎了一个洞的皮球那样，慢慢地“放气”了。只有恢复了理智，才能正确地着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





手处理面前的问题。而且因情绪激动而失礼的顾客冷静下来以后，必然有些后悔，这比我们迎头批评他们要有效得多。

不碰触别人的痛处

不碰触别人的痛处，不但是说话待人的礼仪，更是左右逢源的关键。

有修养的人即使在盛怒之下，也不会扩散愤怒的波纹，但是涵养不够的人，被激怒了，往往就会面露凶貌、口出恶言，甚至随手拿起手边的东西往地上摔。

某些人暴跳如雷的时候，还会口不择言，用侮辱性的语言攻击别人最敏感的隐私，这是相当不智的行为。

一旦你攻击他人的痛处，修养好的人虽不至于当场发作，与你破口对骂，但心中的疙瘩和怨恨往往难以抹平，如果不幸他是你的上司或客户的话，你就会变成被“封杀”的对象。

在公司里，“封杀”意味着调职、冷冻、开除。如果你是公司负责人，“封杀”就代表着对方拒绝继续与你往来，或是“冻结彼此的关系”。

中国古代有所谓“逆鳞”的说法，强调即使面对富有智慧的气度的蛟龙，也不可掉以轻心。传说中，龙的咽喉下方约一尺的部位，长着几片“逆鳞”，全身只有这个部位是逆向生长的，万一不小心触摸到这些逆鳞，必定会被暴怒的龙吞噬。至于其他部位，不论你如何抚摸或敲打都没太大关系，只有这几片逆鳞，无论如何也触摸不得，即使轻轻摸一下也犯了大忌。

每个人身上也都有几片“逆鳞”存在，即使是人格高尚伟大的人也不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



例外。唯有小心观察，不触及对方的“逆鳞”，也就是我们所说的“痛处”，才能保持圆融的人际关系。

谁都希望自己比别人聪明，谁都不愿意别人发现自己的失误。很多人最大的本事就是通过宣扬别人的错误来显示自己的聪明，而这恰恰触到了别人的心病。所以有意无意地张扬别人的错误，是一种损人不利己的行为。

每个人都有不为人知的秘密或隐私，在他过去的工作或生活历程中，他也许曾犯下错误，甚至做过不光彩的事情。如果你知道内情，在你的下属、同事或朋友犯错误或和你有不同意见而出言顶撞的时候，你将会怎么办呢？是揭人隐私，还只是就事论事？

有些人虽然不会把别人的隐私抖出，却常常把它当作筹码来压制他人。譬如，在盛怒的时候会说：“你少跟我斗，你过去的黑资料还在我手中呢！”那个可怜的人会因为的确有污点掌握在别人手中，只好忍气吞声，但他心里却是非常气愤，于是，这种心情积累到一定程度，就会出现互相攻击对方隐私的情况。彼此都把对方的隐私抖出来，弄得两败俱伤，除了引来一大堆人围观，对谁也没有好处。因此，你要清楚，揭人疮疤是最没必要的。

▶▶ 避开矛盾的焦点

每个人都有一些难以启齿的避讳，人人都讨厌自己的忌讳受到别人的冲撞。与人沟通时，要千万注意，不能忽视了这些问题。

一次几位同事在一起喝酒。小李为了表达对小张取得成绩的钦佩之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



情，他举杯倡议道：“我建议为小张的成功干杯！总结小张的曲折经历，我得出这样一个结论：凡是成大事的人，必须具备三证！”众人惊异地问道：“哪三证？”小李提高嗓门喊道：“第一是大学毕业证；第二是监狱释放证；第三是离婚证！”话音刚落，众皆哗然，小张硬撑着喝下了那杯苦涩的酒。这三证中的两证无疑是小张的忌讳，而小李却没遮拦地把它们说出来了。小张不想让别人知道，小李是和他关系比较好的同事，小李却把它们捅出来。这件事警示我们，在激励自己的同事，即使是非常要好的同事的时候，千万要避开那些焦点问题。人心隔肚皮，每个人心里都有一块自留地，我们必须尊重他们，不能开那些残酷的玩笑。

如果你能巧妙地避开焦点，那将是另一番光景，别人会因为你识大体、顾大局而欣然接受你。

偶尔暴露小缺点

如果一个人总是表现得很完美，倒很容易让人怀疑其中有造假的成分。或者说，故意把自己表现得很完美，这本身恐怕就是一个缺点。

在一次选美比赛的决赛中，有七个美女选手。都是才华、相貌、身材、能力俱强。其中有六个虽然各具特色，但都非常完美，她们展示给大家的就是一个个无可挑剔的人。只有一个女孩儿，每次在回答问题的时候，都会不自觉得脸红一下，虽然她的回答也是那么的有新意有独到见解。最要命的是，她有一次竟然在上台的时候摔了一跤。但是最终的比赛结果，最具吸引力奖的得主，正是这个女孩儿。

在采访中，大部分观众都认为她就像个邻家小妹，优秀但也有着小小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的缺点，非常可爱。而其他的六位选手就让人高不可攀，仿佛根本不是人。

美国心理学家阿伦森发现，一个能力非凡而又完美无缺的人的吸引力，远不如一个能力非凡但身上却有着常人的缺点的人强。这条规律被称为讨厌完美律。这恐怕是人们认为太完美反而缺失人情味，倒不如有个性、有小毛病的人更贴近人性。

为什么会这样呢？这是因为，一般人与完美无缺的人交往时，总难免因为自己不如对方而有点自卑。

如果发现精明人也和自己一样有缺点，就会减轻自己的自卑，感到安全，也就更愿意与之交往。

谁会愿意和那些容易让自己感到自卑的人交往呢？所以不太完美的人，有些小缺点的人，更容易让人觉得可亲、可爱。而且从另一个角度来看，世界上不可能存在真正完美、没有缺点的人。

有一位大龄女青年，具有高等学历，容貌很漂亮，事业上也很有成就。她在方方面面都对自己要求严格，在很多人眼里，可以算一位相当完美的人。当然她在择偶方面的标准也相当高，稍有缺点的就看不上，觉得配不上自己。又觉得婚姻是终身大事，不能马虎，宁可等着，也不能将就。结果，抱着这样的观念，一晃四十了，还是孑然一身。她自己感到很奇怪，像她条件这样好的人，为什么就不能被好男人发现呢？

她不知道，正是她的“完美”把许多男士吓着了。每个人固然希望自己的对象能具有较多的优点，可是如果这个人真的“完美”，却也让人受不了。

首先会怕自己配不上对方；其次，因为对方要求高，你稍有缺点，他（她）就要求你改正，你肯定会活得很紧张、很累。

如果让人们选择是活得累而完美，还是活得轻松而有缺陷，恐怕大多数人会选择后者。因为我们都知道自己不是神，我们认可自己的缺点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



完美只是一个抽象的东西，它是集合了所有人的美好追求、喜爱和梦想的综合物。它本身只是一个逻辑上存在的词语，在现实中，根本就没有真实的存在体。我们所认为的完美的东西只存在于我们人类的无限向往和不断追求中。

负债心理让他回报更多

中国古代讲究礼尚往来，也是负债心理的表现。正所谓："投之以桃，报之以李"。负债心理可以使人们答应一些在没有接受恩惠时一定会拒绝的请求。

你是否碰到过这样的情况：你主动给别人带了早餐回来，通常，在他中午出去吃饭的时候，你请他能否顺便给你带回来一份时，即使外面太阳炽烈，他也会答应给你带回来。但是在你没有给他任何小恩小惠的情况下，他通常都会委婉地对你说："要不，我们一起去吃吧。"或者直接对你吼道："热死人了，我还懒得去买呢。"

俗话说："受人一饭，听人使唤"、"吃人嘴短，拿人手短"、"滴水之恩当涌泉相报"。通常，人们在接受了他人给予的恩惠后，都会产生一种必须回报的负债感，只要有机会，就会回报给对方，报答对方的恩情，以期达到心理和感情上的自由和平衡。这些都是人的负债心理在起作用。这种在得到对方的恩惠后，就一定要报答对方的心理，是人类社会中根深蒂固的一个行为准则。

一位心理学教授做过一个小小的实验，证明了这种心理的普遍存在。他在一群素不相识的人中随机抽样，给挑选出来的人寄去了圣诞卡片。虽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



然他也估计会有一些回音，但却没有想到大部分收到卡片的人，都给他回了一张。而其实他们都不认识他啊！给他回赠卡片的人，根本就没有想到过打听一下这个陌生的教授到底是谁。他们收到卡片，自动就回赠了一张。

也许他们想，可能自己忘了这个教授是谁了，或者这个教授有什么原因才给自己寄卡片。不管怎样，自己不能欠人家的情，要给人家回寄一张，总是没有错的。

当从别人那里得到好处，我们总觉得应该回报对方。如果一个人帮了我们一次忙，我们也会帮他一次，或者给他送礼品，或请他吃饭。如果别人记住了我们的生日，并送我们礼品，我们对他也会这么做。

负债心理的威力在于，可以把对提出请求者的印象完全掩盖住，即使是一个陌生人，或者是一个不讨人喜欢或不受欢迎的人，如果先施予我们一点小小的恩惠然后再提出自己的要求，也会大大提高我们答应这个要求的可能。

为什么负债心理有如此大的威力？关键就在于一旦受惠于人，就会总感觉亏欠了别人什么似的，如芒刺身，浑身不自在，必须回报，才能让自己的心理重压获得解放，让自己的心灵获得自由，心安理得地生活。

我们可以有效地利用人的这种受了恩惠要回报的心理倾向，先主动给予对方一些好处，非常自然的好处，对方就会回报给你多得多的好处和方便。

你给他一个大白兔奶糖，他就会还给你一颗金丝猴水果糖，或者给你一个香蕉、一个面包等其他的东西。即使是不还给你，他也会对你多多少少有一些愧疚感。

在生活中，我们经常会见到这种现象：想找别人帮忙，就会先热情地带上一些补品什么的送到他家里去，或者先请他吃饭，往往后面的事情就顺理成章，比较好办了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如果在没有任何小恩小惠或小给予的情况下，要让他答应帮忙就困难得多，他也许会来个“秉公处理”，事情就算没戏了。

“给予就会被给予，剥夺就会被剥夺。信任就会被信任，怀疑就会被怀疑。爱就会被爱，恨就会被恨。”人是三分理智、七分感情的动物。

我们送出什么就会收回什么，给予什么就会得到什么。帮助的越多，得到的也就越多，假如自己越吝啬，也就越会一无所有。欲有所得，当先给予。

困难的时候帮他一把

他人非常困难时，如果能够慷慨地予以帮助，定能让他感动不已。他会暗下决心，有朝一日，定当涌泉相报。此时，你已收获的是他的心，他的忠诚和情意。

著名作家钱钟书先生一生日子过得比较平和，但是困居上海写《围城》的时候，也非常窘迫。当时他的学术文稿没人买，于是在他写小说的动机里就掺进了些挣钱养家的成分。但是一天500字的精工细作，又绝对不是商业性的写作速度。根本就赚不到什么钱，简直是入不敷出，穷困潦倒。这时，黄佐临导演上演了喜剧《称心如意》和《弄假成真》，并且及时支付给了钱钟书可观的酬金，才使钱家渡过了难关。

时隔多年，黄佐临的女儿之所以能够独得钱老的允许，开拍了电视连续剧《围城》，实际上是因为她怀揣了老爸的一封亲笔信。黄佐临40多年前的帮助，钱钟书多年后还报。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



濒临饿死时送一个萝卜和富贵时送一座金山，就内心感受来说，完全不一样。前者是急需之物，能够解决生死大事，无疑更让人感之于心。

“在饱足人的眼中，烧鹅好比青草；在饥饿人的眼中，萝卜便是佳肴。”

“人们在沙漠中口渴难耐时所期望的，并非让人扔给你一袋钞票或珠宝，而是一瓢能解渴的凉水。人们在身无分文时所期望的，并非腰缠万贯，而是能解决有米之炊。”

若想获得别人的好感，成为一个到处受欢迎的人，有一个简单的办法：让他人从双方的交往中受益。

此外，还有一个更有效的办法：揣摩到他现在的急需，并竭尽所能地予以满足。那么他将对你感激不尽，发誓要回报你，甚至效忠于你。

鲁肃和周瑜是两个著名的历史人物，他俩在同朝为官之前，还有一段鲜为人知的故事：

三国争霸之前，周瑜并不得意。他曾在军阀袁术部下当了一个小小的居巢长，也就相当于一个小县的县令罢了。这时候地方上闹饥荒，年成不好，粮食问题日渐严峻起来。居巢的百姓没有粮食吃，活活饿死了不少人，军队也饿得失去了战斗力。周瑜作为父母官，看到这悲惨情形，急得心慌意乱，却不知如何是好。有人献计，说附近有个乐善好施的财主鲁肃，他家素来富裕，想必囤积了不少粮食，不如去向他借。

周瑜带上人马登门拜访鲁肃，寒暄过后，周瑜就直接说：“不瞒老兄，小弟此次造访，是想借点粮食。”鲁肃一看周瑜仪表不凡，定是大器之才，有心结交，哈哈大笑说：“此乃区区小事，我答应就是。”鲁肃亲自带周瑜去查看粮仓，这时鲁家存有两仓粮食，各三千斤，鲁肃痛快地说：“也别提什么借不借的，我把其中一仓送与你好了。”

周瑜及其手下一听他如此慷慨大方，都愣住了。要知道，在饥馑之年，粮食就是生命啊！周瑜被鲁肃的言行深深感动了，两人就此交上了朋

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



友。后来周瑜当上了将军，他不忘鲁肃的恩德，将他推荐给孙权，鲁肃终于得到了干大事业的机会。

俗话说："不惜钱者有人爱，不惜力者有人敬。"让他人受益，能让他喜欢你，但是，满足他人当下的急迫需求却能给人留下更深的印象，能让你获得忠诚和情义。

世界上任何重要的事情，都是人的事情，只要把人打理好了，则无事不可成。你种下人情，将收获成倍的人情。而满足他的急需显然是一颗人情的良种，必将使你收获人情的硕果。

与暂不得势的人交往

人们自然喜欢结交现在看来就很有价值的朋友，但是，谁知道明天的变化呢？我们为人处世，还需要长远眼光。今天的"冷庙"有可能是明天的"热庙"，凡事要有自己的主见，不能总是跟在别人后面跑。

在失意的时候还能相互扶持的朋友，才是真正的朋友。一个人失势时，经常会遭到众人的漠视，原来与他交往密切的人都离他而去，如果此时你伸出援助之手，与之交往，他就会心存感激，铭记一辈子。对失势的人说一句暖心的话，就像对一个将倒的人轻轻扶一把，可以让他得到支持和宽慰。

人类的习惯之一，是往优秀出色的人身边靠拢。好像能与事业有成的人缔结关系，便可以巧妙地利用对方那股气势。然而在这种情况下交上的朋友，通常无法培育出可靠的人际关系。由于万事顺利、春风得意的人，人人都想与其结识，都想与其交上朋友，一方面他也顾不过来，另一方面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他也不愿与巴结他的人成为真正的朋友。

选择与那些暂时不得势的人交往，并成为好朋友，也许会收到意想不到的效果。就像买股票一样，买了最有价值的原始股，就像向“冷庙”烧香的道理一样。一般人烧香都选香火鼎盛的庙，是认为这种庙比较灵验，可以庇护自己各方面顺利如意。而越是香火鼎盛的庙，越是吸引香客。至于香客寥寥的“冷庙”，不管这座庙灵不灵，除非有“神迹”出现，否则只会逐渐地“冷”下去。

人们不可能一帆风顺，挫折、背运是难免的。当人们落难的时候，正是对周围的人，特别是对朋友的考验。远离而去的人可能从此成为路人，同情、帮助他渡过难关的人，他可能铭记一辈子。所谓莫逆之交、患难朋友，就是在困难时期产生的，这时形成的友谊是最有价值、最令人珍视的。

寸金之遇，一饭之恩，可以使它终生铭记。日后如有所需，他必奋身图报。他若是蛟龙必然非池中物，一朝翻身，是不会忘了你这个知己的。

王尔德曾说过：世人都疏远了我，而他仍在我身边，这样的人就是我真正的朋友。

从消除心理障碍入手

美国大银行家培庞·摩根有一篇文稿写道：人会做一件事，都有两种理由存在。一种是看起来很好，一种是的确很好。

战国时代的策士都是驾驭言语的高手。《战国策》里记载了这样一则故事：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



靖郭君是齐国的贵族，原来很受齐王重用，在国内很有权势。后来他与齐王发生了矛盾，担心有朝一日会与齐王闹翻，于是，打算在自己的封邑四周筑起城墙，以防止齐王的进攻。这一举措显然太不明智了，以一个家族的力量与强大的齐王相抗衡，无异于以卵击石。筑起高高的城墙，不但挡不住齐王，反而会使双方的关系进一步恶化，自招灭亡。因此，众门客纷纷劝阻，无奈靖郭君十分固执，不但不听，而且命令守门的人不得为说客通报。

正当众人束手无策焦头烂额之时，一个齐国人自告奋勇，上门求见。他向靖郭君保证，见面时只说三个字，多一字愿受烹刑。由于他许诺的条件十分奇特，靖郭君总算同意了他求见的要求。进门之后，他十分严肃地凝视着靖郭君，看了很长时间，然后，慢慢吐出三个字："海、大、鱼。"说完转身就走。靖郭君听后大惑不解，忙叫住他追问，那人却不肯多说。直到靖郭君声明前面的约定作废时，他才作了进一步的解释。他对靖郭君说："先生没看见海中的大鱼吗？何其逍遥自在！鱼网捕不住它，鱼钩钓不到它。然而，一旦离开大海，在沙滩上搁了浅，就连小小的蝼蚁也能群起而攻之，把它当做口中之食。如今齐国就是您的大海，若有齐王的宠信，您何须筑城？倘若失去了齐王的支持，即使把城墙筑得再高，又于事何补？"靖郭君听了不由得连连称是，就此放弃了筑城的计划。

这位说客所讲述的道理，其实也算不得十分深奥，从前几位进行规劝的人，想必也都考虑过了。为什么他们规劝时，靖郭君听不进去。这位客人一说，靖郭君就听进去了呢？关键在于规劝技巧。

从交际心理学的角度看，"规劝"这一行为方式本身带有某种暗示。即对方犯了错误，提出规劝的人真理在握，特来帮助对方，为对方指点迷津，这一暗示与听话人的自尊心相抵触，很容易引起听话人的反感。就靖郭君而言，这种抵触心理表现得尤为强烈——不仅拒谏，而且闭门谢客。因此，不难想象，众门客之所以劳而无功，有很大一部分原因，可能就在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



于他们不懂得分析听话人的心理。心理障碍不消除，再有攻心力的言辞也不得其门而入。

这位齐人的游说工作，正是从消除心理障碍入手的。首先，他用“海大鱼”三个字增添了一些神秘色彩，激起了靖郭君的好奇心。按常理说，会话时，话语应该围绕特定的话题展开。“海大鱼”三字，从字面上看，和当时双方共同关心的话题——筑城无丝毫联系。这样一句莫名其妙的话，不能不使靖郭君心痒难搔，好奇之心大起，好奇心一起，则主客之势互易。本来是靖郭君摆开了架势，严阵以待，准备拒谏，现在却是放下架子，好言安抚，虚心求谏。

不过，要克服靖郭君的心理障碍，光引起他的好奇心是远远不够的。如果没有其他策略相配合，仍然不可能说服他。这位齐国人所采用的第二个重要步骤便是迂回出击。虽然靖郭君有了求谏的表示，他却并不急于谈论筑城的故事，因为“筑城”是一个敏感的话题，过早触及这个话题是危险的，很可能会唤醒靖郭君的戒备心理，使他重新回到原先那种封闭状态中去。所以，这位老练的说客开始时仍然若即若离地大谈“海”和“大鱼”的故事。直到他把“大鱼”对“海”的依存关系充分论述清楚，并清晰地描绘出了大鱼“荡而失水”为蝼蚁所食的血淋淋的残酷景象之后，才画龙点睛地道出这则寓言的真意所在。这对靖郭君来说，无疑是醍醐灌顶，当头棒喝，不由得他不幡然猛醒，马上放弃筑城的计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十章

产品销售的心计学：让顾客主动掏腰包

把握客户的购买心理

客户的购买心理是指：客户为什么会产生这样的动机？为什么会对商品产生兴趣并且买下来？他们需要某种产品，为什么他们选择这种产品而不选择那种产品？这些问题就是客户的购买心理在起作用。在开发客户时，能对他们的心理有所了解，就能有的放矢。

客户的心理类型不是单一的，按照不同的划分标准有着不同的分类。

1. 求“实”心理

讲求实用是人们的普遍心理，尤其在我国。首先是因为中国老百姓的生活水平还不高，所以就总体而言消费观念还是保持着中档水平，他们的消费观念以求实用为核心，他们购买商品主要还是因为这些商品能满足自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



己衣、食、住、行等方面的基本需要。提起中国人民，人们总会想起“勤劳”、“俭朴”之类的字眼，因此，我国消费者普遍存在的购买心理首先要求这件商品实用，能够满足他的需要，即具有实用价值。

2. 求“真”心理

追求“货真价实”是每一位消费者的基本需求，每一位顾客都希望获得诚实的对待。由于信息的不对称，顾客对商品的品质和价格所知晓的信息一定没有商家多，所以顾客对商品“真实性”的要求显得更为迫切。

3. 求“美”心理

对于不同的商品，“美”的表现也许不尽相同，但是有一点相同，那就是——看起来悦目。一件衣服的“美”体现在它的颜色、款式上；一件家具的“美”体现在它的设计和色泽上；家用电器，人们愿意选择外观漂亮的；手机，人们喜欢颜色和外观小巧的或者大方的……对美的追求是人的一种本能和普遍的需求，爱美是人的天性。

4. 求“利”心理

随着市场经济的发展，各种商品层出不穷，因此对价格的要求也渐渐成为顾客的继上述三大要求之后的最迫切的要求。许多商家在产品的质量和产品的造型外观等方面无法获得竞争优势，就转向提高技术，降低成本，从产品的价格上来进行竞争，这正是从顾客的求“利”心理出发而采取的竞争策略。

5. 求“新”心理

再“实”、再“真”、再“美”和价格再低的商品，一旦它们在款式等方面缺少变化，同样会让顾客产生“审美疲劳”。尤其是在服装、食物或者高新技术产品上，很多顾客都有追求“超前”和“时髦”的消费心理。特别是在服饰上，有些衣服虽然质量和面料与其他的衣服没有什么区别，但是新颖、奇特的设计让顾客耳目一新，获得他们的认同，满足了他们的求“新”心理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



6. 求“名”心理

很多顾客在购买商品的时候，往往受产品的品牌的影响，喜欢追求名牌。因为这些顾客认为自己身份、地位高或者自己的经济条件好，所以他们竭力想把自己和别人区别开来，或者说，他们想通过商品这些外在的东西来显示自己的身份、地位和声望。那么购买昂贵的、让人望而却步的商品就成了他们的首选方式。比如开一辆“宝马”或者“奔驰”车；住一套昂贵的套房或者别墅；穿一身国际名牌；出差住五星级宾馆；吃饭选一流的饭店；喝酒必然是中国的“茅台”或者洋酒“人头马”等。

7. “跟风”心理

很多人追赶时尚是迫不得已或者说是处于一种跟风的思想，他们害怕自己的衣食住行等方面落后于他人，落后于社会的普遍行为或者说是自己所处的某一个小集体的做派，所以不得已跟风或者处于强烈的妒忌心理看到某人的做法而产生了一定要超过他人的想法。

8. “安全”心理

安全心理是很多顾客都有的，因为人都有自我保护的心理。“安全”心理在不同条件下会有不同的反应。如果你去某些服务行业接受他们的服务，你很担心自身的安全，比如你去餐厅吃饭，担心他们的餐具是否卫生；你去药店买药，担心药品是否是假药；你到超市买食品或者酒水饮料，你担心它们是否过了安全食用期，或者担心它们是否是毒大米，是假酒或者卫生不合格……每个人都有这样的自我保护的心理，顾客也不例外。

9. “隐私”心理

很多商品涉及顾客的隐私，所以这类顾客在购买物品的时候，常常抱着一种“隐私”心理来买，受“隐私”心理的影响，他们在选择商品的时候，常常会选择合适的时间购买。比如女性买卫生用品时常躲躲闪闪，在价格方面也不会很在意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



此外，对于服务行业，比如美容、洗浴、餐饮等行业，人们还有其他的购买心理，如求舒适、求干净、求方便、求卫生、求尊重、求健康等心理。

所以说，如果销售人员能够准确地把握住顾客的购买心理，再去接近他们，去说服他们，那么成功的概率就会比较大了。

利用好奇心接近客户

在销售实践中，销售人员可以首先唤起客户的好奇心，引起客户的注意和兴趣，然后再寻找机会道明你的真实意图，并迅速转入面谈阶段。唤起客户好奇心的具体办法则可以根据每个客户的具体情况进行灵活选择。

一位人寿保险推销员在接近一名准客户时这样问道："10 千克软木，您打算出多少钱?"

客户回答说："我不需要什么软木!"

推销员又问："如果您坐在一艘正在下沉的小船上，那您愿意花多少钱买这些软木呢?"

就这样，通过这种奇特的方式，这位推销员巧妙地吊起了客户的胃口，激起了他的好奇心。实际上，这位推销员是在向准客户阐明了这样一个思想：即人们必须在实际需要出现之前就进行投保。由此我们不得不佩服该推销员的巧妙用心。

在接近客户时需要注意的是，无论利用语言、动作或其他什么方式来引起客户的好奇心理，都应该与你的推销活动有某种内在关联。因为，如果客户发现推销员的接近把戏与推销活动完全无关，很可能就会迅速转移

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



注意力并失去继续谈下去的兴趣。

另外，在运用某种手法去吸引客户的好奇心理的时候，还应该讲究出奇制胜。因为，在这个纷乱繁杂的现实世界中，每个人的文化知识水平和经历是不同的，兴趣爱好也有所不同。在某个人看来新奇的事物，对其他人来说并不一定新奇。如果推销员自以为奇，而客户却不以为奇，那么就往往会弄巧成拙，要想再接近客户的难度也就会增加。

原一平的名片上总是印着这样一个数字：0－766000。于是，当客户接到他的名片时总会好奇地问他："这个数字是什么意思?"

于是原一平就会反问道："您一生中吃几顿饭?"

可想而知，几乎没有一个客户能够答得出来。

原一平便回答说："766000 顿饭嘛！假定退休年龄是 55 岁，按日本人的平均寿命计算，您还剩下 19 年的饭，即 20805 顿……"

就这样，原一平巧妙地利用客户的好奇心来和对方攀谈起来，这是一种高明的接近客户的手法。

用客套话了解顾客的需求

销售中的几句客套话，能拉近你与客户之间的距离。客套话本身并不正面表达特定的意义，但它在销售中是必不可少的。因为客套话能使不相识的人相互认识，使不熟悉的人相互熟悉，使沉闷的气氛变得活跃。尤其是初次见面，几句得体的寒暄会使气氛变得融洽，有利于顺利成交。

有一天，一位老人拎着篮子去菜市场买水果。

她来到第一个水果摊前问道："这李子怎么样?"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一个小贩："我的李子又大又甜，特别好吃。"

老人摇了摇头走了。

她向第二个小贩的水果摊走去："你的李子好吃吗?"

第二个小贩："我这里各种各样的李子都有，您要什么样的李子?"

老人说："我要买酸一点儿的。"

第二个小贩："我这篮李子酸得咬一口就流口水，您要多少?"

"来一斤吧。"

老人买完在市场中逛，又看到第三个小贩的摊上也有李子，又大又圆非常抢眼，便问："你的李子多少钱一斤?"

第三个小贩："您好，您问哪种李子?"

老人说："我要酸一点儿的。"

第三个小贩："别人买李子都要又大又甜的，您为什么要酸的李子呢?"

老人："我儿媳妇要生孩子了，想吃酸的。"

第三个小贩："老太太，您对儿媳妇真体贴，她想吃酸的，说明她一定能给您生个大胖孙子。您要多少?"

老人："我再来一斤吧！"

第三个小贩："您知道孕妇最需要什么营养吗?"

老人："不知道。"

第三个小贩："孕妇特别需要补充维生素。您知道哪种水果含维生素最多吗?"

老人："不清楚。"

第三个小贩："猕猴桃含有多种维生素，特别适合孕妇。您要给您儿媳妇天天吃猕猴桃，她一高兴，说不定能一下给您生出一对双胞胎。"

老人："是吗? 好啊，那我就再来一斤猕猴桃。"

第三个小贩："您人真好，有您这样的婆婆，儿媳妇真有福气！" 小贩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



开始给老太太称猕猴桃，嘴里也不闲着："我每天都在这儿摆摊，水果都是当天从批发市场找新鲜的批发来的，您媳妇要是吃好了，您再来。"

"行！"老太太被小贩说得高兴，边付账边应承着。

三个小贩对着同一个老人，为什么销售的结果完全不一样呢？需求有表面和深层之分，三个小贩了解需求的深度不一样，所得到的结果也不一样。第一个小贩没有掌握客户真正的需求，所以没有卖出李子。第二个小贩问出了老人的一个需求，卖出了一斤李子。而第三个小贩善于运用客套话，不经意间就问出了老人的儿媳妇怀孕了，而且由此进行联想，更进一步想到孕妇需要营养，所以还卖出了猕猴桃。

用言语唤起客户的忧虑

当你所说的话引起客户忧虑时，成交的几率就达到一半。

乔治·汤普逊是一位35岁的塑胶业从业者，已婚，有两个孩子，年收入在6万元左右，而且每年都要付一笔总数约为3万元的房屋抵押贷款，已有一份3万元的保险，但就是在这种情况下，保险业务员麦克还是成功地向他推销了一份价值17万元的保险。

下面我们看看麦克是如何说服他的客户乔治的。

"乔治，您现在事业顺利，身体状况良好，但是，虽然我们不喜欢谈那些不吉利的事，可是万一你出现了什么意外，您的夫人怎么办？她能挑起生活的重担，把两个孩子抚养大吗？在大多数的情况下，一家之主发生了意外，那整个家庭就会随即陷入困境。如果因没能按时交房屋贷款，银行又要求收回房屋，那么情况就会更加不可想象了。您想想看，到那时候

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



该怎么办?"

"我已经买了一份3万元的保险呀，我想这大概够了吧!"

"这张保单当然是能够起到一定的作用，可是您想想看，您现在的房屋贷款是3万元，所以这张保单保的不过是一年的贷款的数额。如果还有一大笔的其他费要支付的话，您又该怎么办?这些钱加起来至少也要5万元吧，需要花钱的地方真是太多了!"

"那我老婆可以去找工作做呀!"

"工作哪有那么容易找呢?"

"也有道理，不过她以前也有过工作经验，那个时候她教书……噢!不过教书这个行业已经不比从前啦，她可能还要去补修教育学分，可是现在教师的缺额又这么少，要找个职位还真是不太容易!"

"就算她能找到一份工作，您想想看薪水够3个人的开销吗?假如她运气不错，找到一个薪水有您现在收入一半的工作，扣掉税金，还去银行贷款后，也将所剩无几;再说她还要交付社会福利金，还得请个保姆来照顾小孩，这一切费用都要从她的收入中去扣除，那最终还能剩下多少钱可以家用呢?"

"我可以想象这些问题，即使她能找到工作，我想日子也不会好过的。"

"这就是为什么我认为您应该再买一份保险。这样即使您遭到不幸，至少在5年以内您太太还能保持目前的生活水准。这样她就有一段缓冲时间，可以根据自己的具体情况去学一些东西，然后在没有太大压力的情况下，找一份比较理想的工作;而且在您的两个孩子还需要母亲照顾的时候，她也能多照顾他们一些。"

"那您看我是不是应该将保额提高到10万元呢?"

"这样当然会好一些!不过我们还忽略了一些问题，您再想想孩子们的教育问题，这要花多少钱呢?"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



"一个孩子10000元吧，也许还不够呢，现在大学的学费愈来愈高了。"

"所以应该把这些款项都加在一起，才是最适合您的保额。您自己就可以算得出来：每年需要付3万元的房屋贷款，另外2万元作为孩子的教育费用，如果想在5年之内让太太孩子继续享受目前的生活水准，至少需要10万元，再加上意外性费用5万元，这样您应该要保20万元的保额，扣掉您已经保了3万元，您需要再保17万元。"

"这可不是个小数目啊！"

"可是，乔治，假如您希望您的家庭能够不被一次意外摧毁，而失去现有的生活水准，您就需要这样的保额。想想看，您还有什么其他的方法能够给家人这样的保障呢？"

当然，也可能有些人不为所动，他们会说："这种计算未来的做法根本是多余的。你看我还不是从半工半读奋斗到今天，我的孩子也可以这样做呀！妻子出去做事有什么不好，这对她也是个很好的机会呀！在这个世界上，根本没有什么不劳而获的事情，我自己是这样苦过来的，别人也一样可以苦过来。"

说出这种话的人，通常都是以自我为中心，他需要别人肯定他的成就，而他对自己的关心也超过他对家庭的关心。于是，你就可以跟他谈些个人生活里的实质好处，例如，个人的积蓄、退休后的生活问题，以及万一失业时的收入问题等。

针对这种情况，你可以这么说："您已经辛苦了大半辈子，目前的成就和生活水准，事实上正是您辛苦的代价。依我的浅见，最重要的是要在退休以后，还能够保持这样的生活水准。假如买了这种保险，当您65岁的时候，一年可以从保险公司那里享受1.8万元的红利，而目前一年只要付3400元的保费。"

就这样，你可以把重点从家人的身上移到被保险人自己身上。对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



方也觉得这样做，会让自己的余生过得更好些，因而就会接受你的建议。

有时语气不妨强硬些

语气强硬的强势推销，就是刻意奚落顾客或逼迫顾客，语言必须精确适当，既不能让顾客生气，又要成交，施展起来很困难，而且需要相当大的勇气。

伯恩·哈特在向母亲们销售《儿童百科全书》时，就以高明的手腕，施展了使用强硬语气进行推销的技巧。

当有位女士表示对他的商品没有兴趣后，伯恩·哈特一言不发地站在原地，一脸不敢置信的表情。接着他说："强森太太，你的意思是，不帮小孩买这些书籍！你知不知道自己在做些什么？你准备袖手旁观，任由孩子去独自面对未来的竞争！你这样做，等于让孩子丧失竞争的能力。你只不过一天投资几块钱，就可以为孩子提供更好的教育机会，而你竟然不愿意，宁可让他们自求多福！"

"我不相信你会这么做，强森太太。只不过在一个月中，一天只花几块钱，你的孩子就可以大大扩展知识面。我相信你愿意投资这些钱，让自己的孩子有个好的开始。"

经过他的这种强硬说服，强森太太最后接受了他的建议。

这番强硬的言辞相当冒险！这番话虽然措辞强硬了些，但它又不无道理，也许大部分人听了这种话后会感到不舒服，但也不至于为此而动怒。所以，在某些看似推销不成的情况下，不妨冒一次险，因为，毕竟这样做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有挽回局面的可能性。

有时对待无限拖延的客户也可以用此招。面对这种状况，我们要学着扑克牌高手说：“先生，请摊牌。”

欧维提公司的辛林克就经常采用这种销售技巧。

“碰到棘手的交易，”他说，“业务员必须建立自己的权威，而不是将顾客当做权威。”有一次，辛林克遇到的客户是一家小型 5 人公司，正需要会计系统。

辛林克说：“一天，我们将这 5 个人全请到公司，解释我方提供的解决方案。他们很认真，评估了市面上所有的会计系统。1.5 万美元的交易，讨论了好几个小时还是无法定案。最后我将机器关掉，把钥匙放入口袋。我说再不定案，请你们都回去。这 5 个人突然像被驯服了的小猫！乖乖签下了合约。”

使用此法应谨慎，技巧必须非常娴熟，并且要根据客户的具体个性特征与接受能力，掌握好用词的度，否则只会适得其反。

调动客户的想象力

人的想象力是惊人的，对于同一个事物，不同的人会得出不同的看法。因此，这就要求销售人员能够用自己的专业语言为客户的想象力铺平道路，并限制或发展客户的想象空间，这就像制造一个固定的空间，固定的路径，引导顾客朝着自己设定的方向想象，从而达到销售的目的。

通用电气公司几年来一直想推销教室黑板的照明设备给一所小学。可联系了无数次，说了无数的好话均无结果。这时一位推销员想出了一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个主意，使问题迎刃而解。他拿了根细钢棍出现在教室黑板前，两手各持钢棍的端部，说："先生们，你们看我用力弯这根钢棍，但我不用力它就又直了。但如果我用的力超过了这根钢棍最大能承受的力，它就会断。同样，孩子们的眼睛就像这弯曲的钢棍，如果超过了孩子们所能承受的最大限度，视力就会受到无法恢复的损坏，那将是花多少钱也无法弥补的了。"

没过多久，通用电气公司终于如愿以偿了。

在向客户介绍你的产品时，充分调动客户的想象力是非常重要的。如果能让客户自己来计算数字那就更好了，因为这样做给他们的印象更深，理解也更透彻。

一个牙医做得更绝，他把患者的X光片放在墙上，使患者一坐下就可以看到自己牙齿损坏的情况。然后，牙医就会说："不要等牙坏到不能用的程度才来看病。"

在销售的过程中，出示一定的实物，再说一些能够调动客户想象力的专业语言，就能够令客户在事实的基础上，发挥自己的想象力，从而产生认同商品的看法。

香港一家专营胶粘剂的商店，为了让一种新型"强力万能胶水"广为人知，店主用胶水把一枚面额千元的金币粘在墙壁上，并宣称："谁能把金币掰下来，金币就归谁所有。"一时，该店门庭若市，登场一试者不乏其人。然而，许多人费了九牛二虎之力，仍然徒劳而归。有一位自诩"力拔千钧"的气功师专程赶来，结果也空手而归。于是，"强力万能胶水"的良好性能声名远播。

同样的道理，在销售的过程中，充分调动客户的想象力，将会对你销售的成功有很大的促进作用。

一般的轮胎销售人员可能这样平淡地介绍自己的产品："这种轮胎货真价实，持久耐用！"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一个具有想象力的销售人员可能会说出这样一段充满戏剧效果的话："您正带着孩子们以每小时80千米的速度驱车快速行驶，突然感到车下出现一连串的激烈颠簸，迫使您将车驶到路侧。原来您的车撞上了路面的一条钳口般的长裂纹……震得你浑身骨头都快散了架，震得汽车上的螺栓嘎吱乱叫！您不必担心您的轮胎，只要把紧方向盘就会万事大吉，这轮胎可以应付任何道路状况！"

上述两种介绍产品的方式，效果孰好孰坏，不难分辨。

卖产品不如卖效果

销售人员推销的对象是商品，但是你应该明白的是，有时候卖商品不如卖效果。

别墅、名车、高尔夫会员资格等高级别的商品，它们往往是地位与身份的象征，所以，销售员就应该在这个"地位与身份"上大做文章；汽车、音响、录像机、旅行、空调设备，是人们追求舒适和欢乐所要求的，所以，对这类商品，你就要不遗余力地向客户强调它们的使用效果及卖点所在；对于微波炉、复印机、全自动洗衣机、电脑等商品，你应该在功能和经济性上给对方"利诱"；而对于钢琴、大型音响设备、昂贵的化妆品、珠宝等，可以称之为"奢侈品"，你便可以抓住客户的虚荣心大加渲染。抓住你的产品会导致的效果，有侧重地加以说明，便会恰到好处地吸引住你的客户。

国外一个著名的推销员曾说过："如果你想勾起对方吃牛排的欲望，将牛排放在他面前，固然有效。但最令人无法抗拒的是煎牛排的'吱吱'声，他会想到牛排正躺在黑色的铁板上，吱吱作响，浑身冒油，香味四

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



溢，不由得咽下口水。" 正是这种 "吱吱" 的响声使人产生了联想，刺激了人的欲望。

为了使客户产生购买的欲望，仅让客户看商品或进行演示还是不够的，同时还必须对他们加以适当的劝诱，使他们的头脑中呈现出一幅美景——该商品的良好使用效果。

有一位推销空调的高手，他从来不滔滔不绝地向顾客介绍空调机的优点如何如何，因为他明白，人并非完全因为东西好才想得到它，而是由于先有相应的需求，才会感到东西好。如果没有需求的话，东西再好，他也不会买。

所以，他在推销产品时并不说 "这样闷热的天气，如果没有冷气，实在令人难受" 之类的刻板的套话，而是把那些有希望购买的潜在顾客，想象成刚从炎热的阳光下回到一间没有空调的屋子里，然后再诚恳地对他说："您在炎热的阳光下挥汗如雨地工作后回家来了。当您一打开房门，迎接您的是一间更加闷热的 '蒸笼'。您刚刚抹掉脸上的汗水，可是额头上立即又渗出了新的汗珠。您打开窗子，但一点风也没有。您打开电扇，吹来的却是热风，使您本来就疲劳的身体更加烦闷。可是，您想过没有，假如您一进家门，迎面吹来的是阵阵凉风，那将会是一种多么惬意的享受啊！"

那些优秀的销售人员都明白，在进行关于商品说明的时候，不能仅以商品的各种物理性能为限，因为这样做，还难以使顾客动心。要使顾客产生购买的念头，还必须在此基础上为客户勾画出一幅梦幻般的图景，这样才能大幅度地提升商品的迷人魅力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



引导客户说“是”

在对客户进行说服时，最怕对方一开口就说“不”，这是最不容易克服的障碍。

每个人都有自己的观点和立场，人们从潜意识里就不愿意被别人说服。当一个人发现有人试图说服他时，他第一个反应就是表示反对。好像只有对别人说“不”，才能显示自己的存在，才能突出自己的地位和重要。

当一个人说出“不”字后，为了自己人格的尊严，他就不得不坚持到底。事后，他或许觉得自己说出这个“不”字是错误的，可是，他必须考虑到自己的尊严。

要想成功地说服客户，在刚开始的时候，就要想办法得到很多“是”的反应，唯有如此，才能将客户引向你希望的方向。

希腊大哲学家苏格拉底，是个风趣的“老顽童”，他一向光脚不穿鞋。40 岁时已经秃顶了，可是，却跟一个 19 岁的女子结了婚。直到今天，苏格拉底还被尊为有史以来最能影响世界的劝导者之一。

“苏格拉底辩论法”，就是让对方不停地说“是、是”。苏格拉底提出的问题，都是他的反对者所愿意接受并且同意的。他连续不断地获得对方的同意、承认，到最后，使反对者在不知不觉中，接受了在数分钟前自己还坚决否认的结论。

在大多数时候，人们喜欢通过争辩来说服一个人。但是，争辩的结果是，任凭你争得面红耳赤，往往只会激怒对方，却不能说服他。

事实上，争辩不是个好办法。要说服对方，首先就是要避免争辩。

林肯无疑是深谙此道，他往往能很轻易地说服对手。他的办法是：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“在我们开始辩论的时候，首先要找出一个对方赞成的共同立场，这就是获得胜利最好的方法。”

这里还有一个推销员爱力逊自述的故事。

在我负责的推销区域内，住着一位有钱的大企业家。我们公司极想卖给他一批货物，过去那位推销员几乎花了10年的时间，却始终没有谈成一笔交易。我接管这一地区后，花了3年时间去说服他，可是，也没有什么结果。

经过不断的访问和会谈后，对方才只买了几台发动机，可是我希望以后他会买我几百台发动机。

发动机会不会发生故障？我知道这些发动机是不会有任何故障的。过了些时候，我去拜访他。我原来心里很高兴，可是我似乎是高兴得太早了点，那位负责的工程师见到我就说：“爱力逊，我们不能再买你的发动机了。”

我心头一震，就问：“什么原因？难道我们的发动机有什么问题吗？”

那位工程师说：“你卖给我们的发动机太热，热得我的手都不能放在上面。”

很显然，他是在找借口，还是不想买我们的发动机。只要有一点常识的人都知道：要将手放在正在运行的发动机上，根本就是不可能的。

我知道如果跟他争辩，不会有任何好处的，过去就有这样的情形，现在，我想运用让他说出“是”字的办法。

我向那位工程师说：“史密斯先生，你所说的我完全同意，如果发动机发热过高，我希望你就别买了。你所需要的发动机，当然不希望它的热度超出电工协会所定的标准，是不是？”他完全同意，我获得他第一个“是”字。

我又说：“电工协会规定，一架标准的发动机，可以较室内温度高出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





60℃，是不是?”

他说：“是的，可是你的发动机却比这温度高。”

我没和他争辩，我只问：“工厂温度是多少?”

他想了想，说：“嗯！大约30℃。”

我说：“这就是了。工厂温度30℃，再加上60℃，一共是90℃。如果你把手放在90℃的物体上，是不是会把手烫伤?”

他还是说：“是”。

我向他提出一个建议：“史密斯先生，你别用手碰那架发动机，不就行了！”

他接受了这个建议，说：“我想你说得对。”

我们谈了一阵后，他把秘书叫来，为下个月订了差不多3万元的货物。

爱力逊说他费了多年的时间，最后才知道争辩并不是一个聪明的办法。应该充分了解对方的想法，设法让对方回答“是”，那才是一套成功的办法。

利用折扣促成交易

为了促使客户作出购买决定，并使交易成功达成，通过折扣刺激客户的购买欲望已是现代商品交易中司空见惯的事情。在推销过程中，当与客户的谈判进入了关键阶段时，采用打折策略往往可以取得非常好的效果。

1. 利用折扣促使客户购买

“喂？您好，是丁总吧！”

“是的，你是?”

“我是俱乐部的小谢，那件事您考虑得怎么样啦！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“什么事?”

“关于您加入我们俱乐部的事。”

“这个事，我就不参加了，会费太贵了。”

“丁总，您这就言重了。参加咱们俱乐部的都是一些像您一样的高级管理人员，由于超负荷地工作，日积月累容易造成身体严重超支。身体是革命的本钱，适当的休息更有利于工作，您说是吧?”

“没你说得那么严重吧!”

“丁总，是这样，企业的成功，是每个管理者的期望。文武之道，一张一弛。忙碌之余放松一下，到俱乐部打打球，锻炼一下身体，还愁没有充足的精力工作吗? 同时，也免去您的家人对您身体的担心。比起咱们企业为国家所创的利润，会员卡这点费用算得了什么呢?”

“你还挺会说的。我们企业的效益不好，负担不起你那个什么卡。”

“丁总，您总是和我们年轻人开玩笑。我们俱乐部的会员卡还有您意想不到的优惠呢。”

“你指的是什么呢?”

“持卡人可以在与我们俱乐部合作的全国 20 家大型宾馆和度假村享受 5% ~10% 的优惠，享受非持卡人所没有的便利。您一算就清楚了，就当您每月少两次应酬，每次应酬 800 元，一个月下来就节省了将近 2000 元，一年下来节省的钱也就不言自明了。我的这笔小学算术，丁总您给个分，算得对吗?”

“你这小姑娘的嘴可真是厉害。”

“丁总，您过奖了。正像您说的，咱们这个卡不便宜，可省下来的钱也不是个小数目。如果您加入的话，我可以在我的能力范围内给您最大的优惠。”

“你别说了，为了你的工作，也为了我的身体，我周末去报名。”

“谢谢丁总的支持，到时我会恭候您的光临。再见!”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



上例中，推销员在客户提出价格疑问后，并不是按照客户的思路解释价格，而是从需求度和迫切度两个层次为客户进行分析，对客户进行相对价格的引导。

2. 使用变相的折扣

在实际的销售过程中也可以利用变相的折扣来推动销售的成交，销售人员小方正是运用这种方法来销售房屋的。

喜欢牧羊犬的小方常常在出售房屋时带着他的小狗。有一天，他的客户费先生和妻子来考察一栋价值100万元的房子。他们喜欢那栋房子及周围的风景，但是觉得价格太高了，他们夫妇不打算出那么多的钱。此外，也有一些事情不十分令他们满意——如房间的设计、洗手间的空间等。

销售成功的希望很渺茫，小方几乎要放弃了。而后，费太太看见了那只小狗并问："这只狗会包括在房子里吗?"他回答："当然了，没有狗的房子怎么能算完整呢?"

费太太非常喜欢这只狗，因此极力促成了这笔交易。这栋价值100万元的房子的特殊折扣竟是一只小牧羊犬。

3. 利用折扣化解客户的不满

有一次，一位外人来到北京一家商场销售地毯的柜台，他先是把柜台上摆着的丝毯认认真真地看了很久，看完之后，才回过头对售货员说："对不起，小姐您是否能为我介绍一下这些丝毯?"

"当然可以。"售货员爽快地答道。

接着售货员为顾客介绍了丝毯的制作、风格、特色、分类等。顾客专心致志地听着介绍，脸上挂着一丝微笑。当售货员介绍完丝毯之后，这位顾客若有所思地沉默了一会，忽然很严肃地对售货员说："小姐，我对你们商场很不满意，如果不圆满地帮我解决问题，我就要向你们经理投诉!"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



突然的变化，使售货员有点莫名其妙，但她很快就镇定下来，说："先生，很对不起，您能告诉我，究竟是怎么一回事，我能帮您做点什么？"

这时顾客从提包里拿出一张丝毯，说："半年前我来这里帮朋友买了一张4米×6米的丝毯，跟你们现在摆着的这一张价格相同，但上面标明的道数就不一样了，经一些内行人鉴定，丝毯所标的道数和实际有差别，弄得我在朋友面前很难堪，所以我今天将它带来，希望退货。"

售货员听了顾客的抱怨，想了想，又说：

"因为您的丝毯是半年前买的，若要退货，手续上会给您添很多麻烦，会浪费您许多宝贵的时间。如果您对这里的丝毯有兴趣，而又想多买一张的话，我可以给您打八五折作补偿，这是进货价，比起现价要便宜3000多元，不知您意下如何？"

顾客想了好一会儿后，自言自语地说："要花一年半的时间才能织成一张这样的丝毯，八五折划得来，反正我家也正需要……好，我就把它买下了！"

这样不仅化解了客户的怒气又卖出了产品。

机智应对欠款人的借口

你在生意场中，如果仅仅知道去收钱，那么你还只是半路出家的商人。你要学会识别欠款人的借口，在催款之前，预先作好对付各种借口的准备。

美国企业家C·S·Frischer总结了11条欠款人常用的借口和应对方法，很值得借鉴：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（1）“由于电脑故障，我们无法立即打印支票。”

当欠款人说他们的电脑失灵时，就应当能够准备地说出何时将有人来修理，电脑修好后，你再打电话去催款，不要让这个期限超过两天。

（2）“我从未见过这项产品（或服务）的账单。”

幸好有现代技术的帮助，只需要拨个电话，你就能把醒目的发票传真给欠款的客户。

（3）“我们只能根据发票的原件付款，传真件不行。”

在95%的场合，你都可以认为这是借口。这个借口在法庭上是站不住脚的。你应该给欠款公司送去发票的另一份原件，还需要向对方说明，一旦收到原件，立即付款。

（4）“支票已经在邮寄途中。”

首先，要弄清楚欠债人发出支票的确切时间，以及是否寄往正确的地址；其次，要了解支票是怎样寄出的。在支票发出两个星期以后，你仍未收到，则要求对方取消这张支票，重新签发另一张支票。

（5）“我们遇到了严重的现金周转问题。”

你必须找出该公司出现现金周转问题的确切原因，这类公司可能没有足够的现金付清欠你的全部款项，但他们肯定能偿还部分欠款。你可以制定一个还款计划，同对方约定时间付清余额。

（6）“我们一个月后将收到一张大额支票，届时就可以偿付你的全部款项。”

不要相信这个借口。这些欠款人要求你安心等待一个月，如果你同意了，只不过是多给他们一个月时间编造另一个借口。

（7）“我们对发票有争议。”

没有哪一家公司从不出错，然而，如果你只是在打电话催款的时候听到了这种抱怨，欠款人很可能是利用发票来拖延时间。这种说法站不住脚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（8）“我们对这项产品（或服务）有争议。”

你可以向客户询问他抱怨的是什么，他从什么时候开始对产品或服务不满，是否向你的哪位同事表示过，如果他记不清楚，就进一步询问细节问题，你应当据理力争，收回欠款。

（9）“我们在等候批准。”

弄清楚需要谁批准这份账单，为什么仍未批准，什么时候能够批准，告诉他过了期限所要承担的后果。

（10）“我们公司会在90天之内付清。”

这个借口通常出自大公司。这些公司一般都是能够付款的好顾客，只不过要按照他们的时间表，打电话给对方的当事人，说明你们自己的苦衷，他们也不是一成不变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



谁说你不懂博弈论

活学博弈论|活用心计学

懂点博弈原理，将博弈策略应用到生活与工作中，就能出奇制胜，改变生活的固有轨迹。

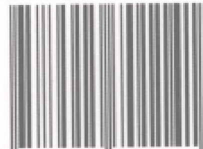
心计是做人的资本。有心计的人，能使难成之事心想事成，能在紧要关头化险为夷，能在人际交往中左右逢源。

有人的地方就有博弈论和心计学。无论你是领导别人或是被别人领导，也无论你是说话或是做事，时时处处都无法离开它们。一个人是否是成熟，是否被上级青睐，是否被下属钦佩，是否受同事欢迎，在某种程度上都取决于你能否洞察他人的心理活动，能否灵活处理这其中复杂的关系……正如古人云："世事洞明皆学问，人情练达即文章。"

Who Says You do Not Understand

Game Theory

ISBN 978-7-5157-0114-1



定价：32.00元